

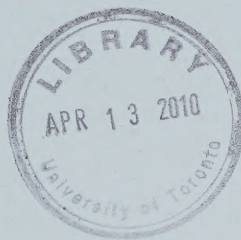


Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115489056>



Agriculture and Agri-Food Canada



2010-11
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2011-III-1
ISBN: 978-0-660-64762-3

**Agriculture and
Agri-Food Canada**

**2010-2011
Estimates**

**Part III –
Report on Plans
and Priorities**



Agriculture and
Agri-Food Canada

Agriculture et
Agroalimentaire Canada

Canada

Table of Contents

Minister's Message	1
Section I: Departmental Overview	3
Summary Information.....	3
Raison d'être	3
Responsibilities	3
Strategic Outcomes	4
Program Activity Architecture	5
Planning Summary	6
Financial Resources	6
Human Resources	6
Planning Summary by Strategic Outcome	6
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes	8
Risk Analysis	11
Expenditure Profile	13
Voted and Statutory Items	16
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	17
Strategic Outcome 1: An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector	17
Program Activity 1.1: Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement.	17
Program Activity 1.2: On-Farm Action.	19

Strategic Outcome 2: A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk	20
Program Activity 2.1: Business Risk Management	20
Program Activity 2.2: Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems	22
Program Activity 2.3: Trade and Market Development	24
Program Activity 2.4: Regulatory Efficiency Facilitation	25
Program Activity 2.5: Farm Products Council of Canada	27
Strategic Outcome 3: An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector	28
Program Activity 3.1: Science, Innovation and Adoption	29
Program Activity 3.2: Agri-Business Development	30
Program Activity 3.3: Rural and Co-operatives Development	31
Program Activity 3.4: Canadian Pari-Mutuel Agency	33
Canada's Economic Action Plan	34
Program Activity 4.1: Internal Services	39
Section III: Supplementary Information	41
List of Supplementary Information Tables	41

Minister's Message

Agriculture is the backbone of Canada's economy, driving jobs and prosperity for Canadians. As Canada positions itself for future growth, agriculture will continue to be a leading priority for the federal government.

It all starts with the farmer. A profitable farm gate is critical to the success of the sector, and that is why this Government continues to put *Farmers First* in all of our policies and programs.

Farmers tell me time and again they want governments to help them compete in an innovative and environmentally sustainable sector, supported by programs that are responsive, predictable and bankable.

We listened and we're delivering.

Growing Forward, the five-year, federal-provincial-territorial framework for agriculture, is delivering flexible and responsive programs that provinces and territories can tailor to meet the unique needs of their producers and processors. Over the five years, the federal government is contributing to the \$1.3 billion in cost-shared, non-business risk management programs. It will provide an additional \$1 billion in federal-only programming.

Canada's Economic Action Plan is helping farmers and food processors proactively capture new market opportunities, through the \$500-million Agricultural Flexibility Fund, \$50 million to strengthen red meat processing operations, and the new *Canadian Agricultural Loans Act*, which will deliver about \$1 billion in government-guaranteed loans over five years to help producers, including new producers, build their businesses.



The Honourable Gerry Ritz

With almost half of Canada's total agricultural production exported, much of the potential for growth lies in our ability to expand our markets abroad. That is why I have made market access a central focus of my mandate. Side by side with industry and our provincial and territorial colleagues, we have delivered results for producers in key global markets.

Here at home, we are working with producers to respond to immediate pressures, through our new suite of business risk management programs, and investments to help Canada's pork producers weather the financial storm and transition to new market realities.

Over the next three years, we will work through *Growing Forward* and other programs to deliver real results for the sector and Canadians in three key priority areas – innovation, the environment, and a competitive sector that proactively manages business risks.

We will continue to help farmers take action on the environment and food safety systems, while ensuring programs reflect their changing needs and support innovation so the sector can meet – and beat – the competition.

Since coming to office, this Government has worked hard with our partners in the provinces and territories and in industry on behalf of our nation's farmers. I use the word *partners* very consciously. Working side by side with the sector and other governments will always be the soundest approach to addressing current and emerging challenges while building on our strengths.

There is another solid partnership striving to advance the interests of our farmers. The seven organizations in my Agriculture and Agri-Food Portfolio each have their own particular mandates and pursue their own activities. At the same time, these organizations share certain responsibilities, serve many of the same clients and all have the same overarching mandate to support Canada's agriculture and agri-food industry. Their employees perform their duties with the professionalism, dedication and energy that Canadians expect and deserve.

As Minister, I will continue to depend on the hard work and expertise of the portfolio organizations as, together, we help industry realize the promise of its future.



The Honourable Gerry Ritz
Minister of Agriculture and Agri-Food and
Minister for the Canadian Wheat Board

Departmental Overview

Summary Information

Raison d'être

Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) was created in 1868 – one year after Confederation – because of the importance of agriculture to the economic, social and cultural development of Canada. Today, the department provides information, research and technology, and policies and programs to help ensure the agriculture, agri-food and agri-based products industries can compete in domestic and international markets, deriving economic returns to the sector and the Canadian economy as a whole. Through its work, the department strives to help the sector maximize its long-term profitability and competitiveness, while respecting the environment and the safety and security of Canada's food supply.

Responsibilities

AAFC provides information, research and technology, and policies and programs to help Canada's agriculture, agri-food and agri-based products sector increase its environmental sustainability, compete in markets at home and abroad, manage risk, and embrace innovation. The activities of the department extend from the farmer to the consumer, from the farm to global markets, through all phases of production, processing and marketing of agriculture and agri-food products.

AAFC derives its mandate from the *Department of Agriculture and Agri-Food Act*. The Minister is also responsible for the administration of several other Acts, such as the *Canadian Agricultural Loans Act*. A list of these Acts is available at: www.agr.gc.ca/acts.

The department is responsible for ensuring collaboration among the organizations within the Agriculture and Agri-Food Portfolio; this ensures coherent policy and program development and effective cooperation in meeting challenges on cross-portfolio issues. The other portfolio organizations are: the Canadian Dairy Commission; the Canadian Food Inspection Agency; the Canadian Grain Commission; Farm Credit Canada; the Canada Agricultural Review Tribunal; and the Farm Products Council of Canada. For more information on these portfolio organizations, visit www.agr.gc.ca/portfolio. AAFC also includes the Canadian Pari-Mutuel Agency, a special operating agency that regulates and supervises pari-mutuel betting on horse racing at racetracks across Canada.

AAFC provides the overall leadership and coordination on federal rural policies and programs through Canada's Rural Partnership, and supports co-operatives to promote economic growth and social development of Canadian society. Through the Rural and Co-operatives Development program, AAFC coordinates the Government's policies towards the goal of economic and social development and renewal of rural Canada. The program also facilitates the development of co-operatives which help Canadians and communities capture economic opportunities.

The department also supports the Minister in his role as Minister for the Canadian Wheat Board.

Strategic Outcomes

To effectively pursue its mandate and make a difference to Canadians, AAFC's policies and programs are designed to achieve the following three Strategic Outcomes (SO):

SO 1 An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector

AAFC supports an economically and environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector that ensures proper management of available natural resources and adaptability to changing environmental conditions. Addressing key environmental challenges in Canada including agriculture's impact on water quality and water use, adaptation to the impact of climate change, mitigation of agriculture's greenhouse gas emissions and the exploration of new economic opportunities contribute to a cleaner environment and healthier living conditions for the Canadian public, while enabling the sector to become more profitable.

Did you know?

The department's Prairie Shelterbelt Program is one of the longest running Government of Canada programs. Since 1901, 600 million tree seedlings have been produced and distributed to 700,000 Western Canada farm clients. That is enough trees, at two-metre spacing, to encircle the planet 30 times! In 2010, over 5000 farmers will receive tree seedlings to help plant over 150 km of trees to protect water sources and habitats. Visit: www.agr.gc.ca/agroforestry

SO 2 A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk

Canada's capacity to produce, process and distribute safe, healthy, high quality and viable agriculture, agri-food and agri-based products is dependent on its ability to proactively manage and minimize risks and to expand domestic and global markets for the sector by meeting and exceeding consumer demands and expectations. Proactive risk management to ensure food safety, market development and responsiveness, and improved regulatory environment contribute directly to the economic stability and prosperity of Canadian farmers and provide greater security for the Canadian public regarding the sector.

Did you know?

Canada is one of the largest exporters of agri-food and seafood in the world. Over 47 per cent of all agri-food products are exported to 196 countries around the globe. These exports are crucial to the profitability of the Canadian agriculture and agri-food sector. AAFC will continue to support the exporting process through various activities from negotiating trade agreements, resolving trade disputes, organizing overseas trade missions and market development activities, to developing and promoting the Canada Brand. Visit: www.ats-sea.agr.gc.ca

SO 3 An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector

Sector innovation includes the development and commercialization of value-added agricultural-based products, knowledge-based production systems, processes and technologies, and equipping the sector with improved business and management skills and strategies to capture opportunities and to manage change. Such innovation is vital for ongoing growth and improvement in the productivity, profitability, competitiveness and sustainability of Canada's agriculture, agri-food and agri-based products sector and its rural communities.

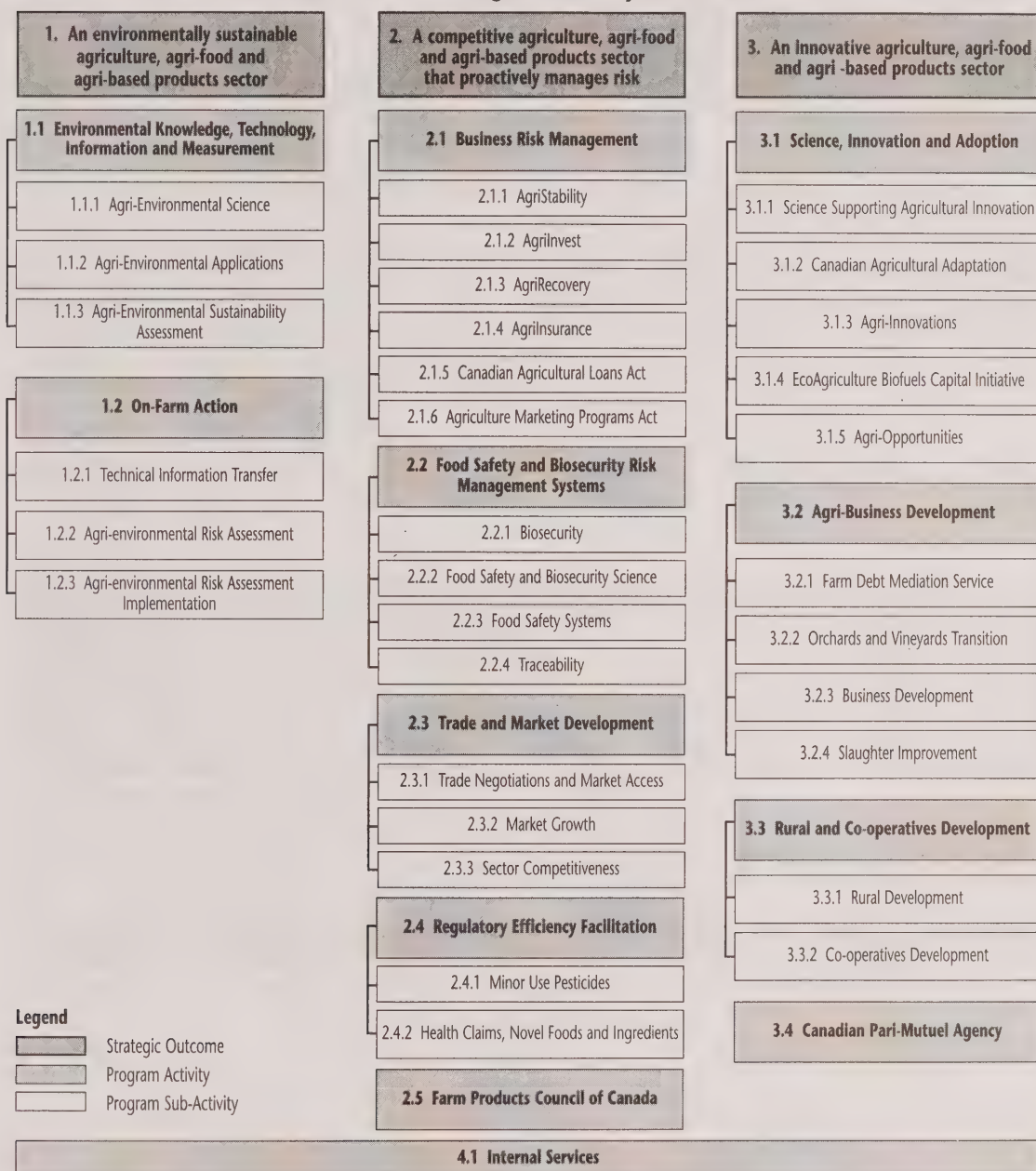
Did you know?

Nanotechnology, the science of the really, really small, has tremendous potential in the food science world, opening the door to advances in the way food is grown, processed and packaged. AAFC scientists at the Food Research and Development Centre in St-Hyacinthe, Quebec, are working on three projects focused on this novel technological breakthrough.

Program Activity Architecture

The graphic below displays AAFC's Program Activities and Program Sub-Activities that comprise its Program Activity Architecture (PAA). This PAA reflects how the department allocates and manages its resources and makes progress toward its strategic outcomes.

AAFC's 2010-11 Program Activity Architecture



Planning Summary

Financial Resources (Total Net Planned Spending)

The following table provides a summary of the total planned spending for AAFC for the next three fiscal years. For an explanation of the annual variation in spending displayed in this table, please refer to the discussion of the departmental spending trend in the Expenditure Profile subsection.

Financial Resources (net) (\$ millions)

2010-11	2011-12	2012-13
3,331.3	2,997.1	** 1,947.1

The following table provides a summary of the total planned human resources for AAFC for the next three fiscal years, which is based on the department's existing workforce.

Human Resources (Full-time Equivalent – FTEs)*

2010-11	2011-12	2012-13
6,086	6,086	6,086

* These FTEs do not include students or staff funded through spendable revenue sources. For example, in 2009-2010, there were 69 FTEs employed by AAFC funded by spendable revenue sources from collaborative research projects with industry and other activities not funded through AAFC appropriations. Also, 458 FTEs were employed as students.

Planning Summary by Strategic Outcome

The following tables provide a summary of planned performance and spending for each of AAFC's three Strategic Outcomes.

SO 1: An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector					
Performance Indicators		Targets			
Soil Quality Agri-Environmental Index*		81 by March 31, 2030			
Water Quality Agri-Environmental Index*		81 by March 31, 2030			
Air Quality Agri-Environmental Index*		81 by March 31, 2030			
Biodiversity Quality Agri-Environmental Index*		81 by March 31, 2030			
Program Activity	Forecast Spending (net) ¹ 2009-10 (\$ millions)	Planned Spending (net) ² (\$ millions)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2010-11	2011-12	2012-13	
Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement	72.3	59.6	59.8	57.1	A Clean and Healthy Environment
On-Farm Action	141.0	152.5	147.2	138.7	A Clean and Healthy Environment
Total for SO 1	213.3	212.1	206.9	195.8	

* The index listed measure agri-environmental progress in each of the four key areas of soil, water, air, and biodiversity. The scale for these indices is: 0-20 = Unacceptable; 21-40 = Poor; 41-60 = Average; 61-80 = Good; and 81-100 = Desired. A target of 81-100, with a stable or improving trend, represents the desired value for the sector's performance.

SO 2: A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk					
Performance Indicators		Targets			
Increase in agriculture and agri-food (includes seafood processing) Gross Domestic Product (GDP), in constant dollars (1997 dollars)		10 per cent by March 31, 2013			
Program Activity	Forecast Spending (net)¹ 2009-10 (\$ millions)	Planned Spending (net)² (\$ millions)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2010-11	2011-12	2012-13	
Business Risk Management	2,235.0	1,996.2	1,873.6	843.6	Strong Economic Growth
Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems	145.8	154.8	97.8	90.0	Strong Economic Growth
Trade and Market Development	126.2	116.3	116.6	117.2	Strong Economic Growth
Regulatory Efficiency Facilitation	26.8	35.9	35.8	36.0	Strong Economic Growth
Farm Products Council of Canada	2.8	2.8	2.8	2.8	Strong Economic Growth
Total for SO 2	2,536.6	2,306.0	2,126.6	1,089.6	

SO 3: An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector					
Performance Indicators		Targets			
Percentage increase in the development of food and other agriculture-derived products and services as measured by 1) revenues from bio-products and 2) percentage increase in private industry's Research and Development (R&D) expenditures in the agri-food sector as measured by the food processing and bio-products sectors (Percentage reflects a real increase, after adjustments for inflation)		10 per cent by March 31, 2014			
Increase in agriculture Net Value-Added (Value-Added is a Statistics Canada measure of Canadian value-added GDP)		7 per cent by March 31, 2014			
Program Activity	Forecast Spending (net)¹ 2009-10 (\$ millions)	Planned Spending (net)² (\$ millions)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2010-11	2011-12	2012-13	
Science, Innovation and Adoption	355.1	408.8	286.7	306.7	An Innovative and Knowledge-based Economy
Agri-Business Development	63.1	72.9	52.3	36.8	An Innovative and Knowledge-based Economy
Rural and Co-operatives Development	25.7	25.1	25.1	20.2	An Innovative and Knowledge-based Economy
Canadian Pari-Mutuel Agency	0.5	0.4	(0.0)	(0.3)	A Fair and Secure Marketplace
Total for SO 3	444.4	507.2	364.1	363.5	

PA 4.1: Internal Services					
Program Activity	Forecast Spending (net)¹ 2009-10 (\$ millions)	Planned Spending (net)² (\$ millions)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2010-11	2011-12	2012-13	
Total for PA 4.1	360.2	306.0	299.4	298.3	Supports all Strategic Outcomes

Total Department ³					
Program Activity	Forecast Spending (net) ¹ 2009-10 (\$ millions)	Planned Spending (net) ² (\$ millions)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2010-11	2011-12	2012-13	
All Program Activities	3,554.5	3,331.3	2,997.1	1,947.1	Supports all Strategic Outcomes

¹ Forecast spending (net) reflects the planned funding level to the end of the fiscal year 2009-10 (not necessarily forecast expenditures).

² Forecast spending (net) includes the department's forecast level as well as amounts to be purchased through the Estimates process during 2010-11 through to 2012-13 (primary years) as presented in the Annual Reference Level Update. It does not include adjustments to future years for funding approved at the government level that will not be brought into the department's forecast level. Planned spending has not been adjusted to include new information contained in Budget 2010. More information will be provided in the 2010-11 Supplementary Estimates.

³ For an explanation of the gross variation in spending displayed in the above table, please refer to the discussion of the department's spending trend in the Expenditure Review subsection.

The figures in the above table have been rounded. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0. Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

As noted in Canada's Economic Action Plan (Budget 2009), Canada's farmers continue to strive to develop innovative, high-quality food products for Canada's families and markets abroad, providing a strong economic foundation for many rural communities. Despite strong income gains in some sectors over the past few years, Canada's farm sector was not isolated from the recent economic downturn.

AAFC's operational priorities reflect the importance of competitiveness, innovation, environmental sustainability and proactive risk management to ensure the sector's long-term profitability. There is a need for continuous investment in scientific research, the development and adoption of leading-edge products and technologies, business skills, risk management and market intelligence to enable producers and enterprises to achieve a sustainable competitive advantage.

Domestic and international market demands for agricultural and agri-food products continue to evolve, and the Canadian sector must continually adapt and become more competitive and innovative to meet the challenges of a globalized market. In support of this, governments provide information to help the sector identify and respond to emerging trends ahead of Canada's competitors, as well as the tools necessary to encourage adaptation that enables the sector to achieve lower costs and penetrate higher-value markets. In addition, given the sector's heavy reliance on export markets, the Government works actively to ensure continued access to existing markets and to gain access to new ones. Finally, the Government will continue to work toward addressing market demands for assurances that governments and the sector are working to protect Canada's environmental resources.

Given that agriculture is a shared federal-provincial-territorial (FPT) jurisdiction, AAFC works in partnership with provincial and territorial governments. To this end, the department is currently working with provincial and territorial partners to implement the *Growing Forward* policy framework, which forms the basis for FPT cooperation in supporting the sector. *Growing Forward* includes a comprehensive suite of Business Risk Management (BRM) programs and a suite of non-BRM programs that focus on innovation, business development, environmental performance, regulatory issues, international markets, food safety, biosecurity, and traceability.

Building on *Growing Forward*, in 2010–11 AAFC will implement new and ongoing initiatives to help improve the overall competitiveness of the sector. Discussions have already begun with government partners on the next generation of agricultural policies that will succeed *Growing Forward*. AAFC, together with provincial and territorial governments, will continue a strategic review of BRM programming to ensure that the current suite of programs is achieving its objectives and also to guide work on future programs and policies beyond the *Growing Forward* framework. The Government will also continue to make significant investments in scientific research, which is a key component to ensuring continued innovation in the agricultural sector.

In addition, as the sector and Canada's economy move into recovery from the economic downturn, AAFC will continue to implement the important initiatives launched under Canada's Economic Action Plan. These initiatives, which include the Agricultural Flexibility Fund, the Slaughter Improvement Program, and the *Canadian Agricultural Loans Act*, will help the sector build towards the future.

In regards to Management Priorities, AAFC is committed to management excellence to deliver its programs and services and achieve its Strategic Outcomes efficiently and effectively.

Additional information on Operational and Management Priorities is provided in the following table.

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcomes	Description
Ensure current suite of Business Risk Management programs is achieving its objective through the BRM strategic review with Provinces and Territories	Previously committed to	SO 2	<p>As the key mechanism through which financial support is provided to the sector, BRM programs must be reviewed to ensure they best position the sector to be competitive while also ensuring producers are proactive in managing risks.</p> <p>An FPT working group will focus on long-term policy direction for BRM programming. This process will include industry engagement, which will be important in developing improved policies and programs that will be presented to Ministers. The department will aim to implement identified improvements in the next policy framework.</p>
Secure and enhance market access for Canadian agricultural and agri-food products	Ongoing	SO 2	<p>Intense global competition, an increasingly complex international marketplace, and numerous non-tariff barriers to trade have created a difficult business environment for Canadian farmers and food processors.</p> <p>AAFC is developing partnerships across other government departments, including Industry Canada and Foreign Affairs and International Trade Canada, to encourage industry-led dialogue to develop and implement industry-led strategies for competitiveness and innovation, as well as identify barriers to achieving strategic outcomes.</p> <p>To improve access to international markets, AAFC will provide timely market information and competitive intelligence that allow Canadian companies to respond to new market opportunities.</p> <p>The department's new Market Access Secretariat, created in 2009, will support a higher level of co-ordination among all levels of government and industry to address urgent competitiveness issues and enhance market access capabilities.</p> <p>AAFC, with support from the Canadian Food Inspection Agency and other federal departments, will strive to influence international rules and standards to ensure they do not constitute technical trade barriers for Canada's agriculture and agri-food industry.</p> <p>AAFC will ensure Canada's international trade obligations are taken into account in domestic programs and policies affecting agriculture and agri-food.</p>

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcomes	Description
Support science and innovation, key to the sector's competitiveness	Ongoing	SO 1 SO 2 SO 3	<p>Science generates knowledge on which the agriculture, agri-food and agri-based products sector can leverage innovation to enhance competitiveness and sustained profitability.</p> <p>AAFC will continue to lead and participate in scientific discovery and innovations which will improve the competitiveness of the agriculture, agri-food and agri-based products sector and enhance the lives of Canadians. The department will specifically focus on:</p> <ul style="list-style-type: none"> • R&D that produces plants and animals that are adapted to changing environmental and societal conditions; • production systems that are energy-, water- and carbon-neutral; • more uniquely Canadian successes for worldwide adoption; and • contributing solutions to enable the sector to be adaptive and agile. <p>AAFC provides scientific knowledge adapted to the Canadian context. The conduct of long-term, high-risk, transformational and applied research is fundamental to its mandate.</p> <p>Innovation programming will help the agricultural, agri-food and agri-products sector build its capacity to engage in scientific research and develop the tools and technologies needed to foster enhanced competitiveness.</p> <p>A multi-faceted approach involving federal and provincial governments, universities, producers, and the private sector is required to address effectively the complex issues facing the sector. No one player within the Canadian agri-innovation system has the capacity, resources, mandate, or perspective to do this alone. In this context, innovative and flexible models of cooperation must be developed. While AAFC will continue to be a major provider of science and innovation activities, it will also increasingly act as a catalyst within the system to bring together the knowledge and capacity of the entire agri-innovation system in a cohesive manner.</p> <p>As it plays this catalyst role, AAFC will continue to enhance its management tools for science and innovation, ensuring that its strategic action plan and its human resources, communications and investment plans are fully developed.</p>
Improve the sector's environmental performance in support of Canada's environmental agenda	Ongoing	SO 1 SO 2 SO 3	<p>Addressing key agri-environmental challenges not only contributes to a cleaner environment for Canadians, but also maintains or enhances profitability for producers. Two key agri-environmental challenges are climate change and water.</p> <p>AAFC will support the sector in two key ways: through initiatives that enable sound environmental decisions including improving scientific understanding, developing and validating environmental and economic performance, and enhancing indicators and accounting systems; and with on-farm programs that identify environmental risks and opportunities and promote stewardship.</p>

Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcomes	Description
Management Excellence	Ongoing	SO 1 SO 2 SO 3	<p>Sound management practices, processes and systems, particularly in areas such as human resources and service delivery, are essential to AAFC's ability to deliver its programs and services and achieve its strategic outcomes efficiently and effectively. Following are highlights of key areas:</p> <p>The Service Policy and Transformation Directorate will help implement AAFC's Service Excellence agenda and work to develop and adapt common business processes to better serve clients.</p> <p>AAFC will further develop and implement people management strategies, through the department's 2009-2012 <i>Integrated Human Resources Plan</i>, to meet its business objectives in support of Government priorities. This Integrated Plan establishes the foundation for fostering a work environment that values professional excellence, diversity, linguistic duality, continuous learning, and mutual respect.</p> <p>AAFC is developing a five-year Investment Plan (2010-2015) in accordance with Treasury Board's Policy on Investment Planning – Assets and Acquired Services. Effective investment planning ensures resources clearly support program outcomes and government priorities.</p>

AAFC's three-year *Integrated Human Resources Plan* is a key component of the department's integrated planning approach and is aimed at supporting departmental Strategic Outcomes and the priorities described above. The *Integrated Human Resources Plan* takes into account existing elements of the business planning process and corporate accountabilities for business delivery. It identifies the key human resources issues facing the department over the next three years and sets out strategies to address them. These key issues include:

- projected gaps due to retirement rates;
- shortages of skills and knowledge in key areas; and
- a workplace where the use of both official languages is encouraged and supported.

Strategies to achieve the department's goals in these areas include:

- an effective values-based staffing system that attracts, develops and retains employees at all levels;
- enhanced opportunities for career and skill development and continuous learning; and
- a more strategic investment of language training funds.

Risk Analysis

Canada's agriculture, agri-food and agri-based product sector is an export-oriented industry that operates in a highly competitive environment. Changing world supply and demand conditions, which continue to impact global agriculture and food markets, pose significant challenges as well as opportunities for Canadian producers.

Although grains and oilseeds prices recently spiked upwards after years of low prices and declining stocks, the future path of commodity prices is uncertain due to volatility in variables such as the price of energy, cost of fertilizer and other inputs, weather and climatic conditions, and fluctuations in exchange rates. There is severe pressure on profit margins in Canada's red meat industry, particularly pork, which is facing challenges such as increased competition from other major exporters and reduced market access in key markets such as the U.S., the primary destination for Canada's agriculture and agri-food products. On the other hand, global demand, particularly for higher value food items, is being driven upward by increasing income and populations in emerging economies and developing countries. The evolving global food systems, including growth, restructuring and consolidation in retail supermarkets, food processors and supply chain networks, present both opportunities and new requirements leading to fundamental shifts in food demand and supply relationships worldwide.

In the years ahead, agriculture production will be sensitive to technological change that enhances yields, since future growth due to area expansion is estimated to be small. Successful agricultural nations will be those that make optimum use of their productive resource capacity and invest in new technologies and practices that reduce production risks. Technological advances in agriculture, such as precision farming and new crop varieties, can lead to lower production costs and increased productivity. Innovation and growth in productivity are also essential to maintaining competitiveness in food and beverage processing, a key market for Canadian primary agricultural products. Investments in public and private research and development will be required to maintain the cost competitiveness and productivity of Canada's agricultural, agri-food and agri-products industry.

Canada's agriculture, agri-food and agri-based product sector is dynamic and in a constant state of transition as it adapts to changing economic conditions and consumer preferences in an effort to remain competitive and profitable. To provide relevant and effective support, AAFC must be similarly adaptive. AAFC will need to transition to a revised funding base post Canada's Economic Action Plan.

AAFC is committed to putting in place the foundation for sound business practices where integrated risk and opportunity management is systematically and explicitly applied in the pursuit of strategic and operational objectives. Policy and program decisions are made based on the examination of the department's operating environment, strategic priorities, branch priorities, resource capacity, and existing or emerging key corporate risks. Ongoing assessment of potential risks and opportunities features an environment where risks and opportunities are not only identified, but they are managed and mitigated or pursued. Effective risk management helps AAFC's commitment to continuous improvement and learning, to foster innovation and risk management to support the sector.

Risk management practices, tools and guides such as AAFC's *Corporate Risk Profile* and *Guide to Risk Management in Integrated Business Planning* contribute to a consistent approach to implementing integrated risk management. The AAFC *Corporate Risk Profile* is regularly updated and associated risk mitigation strategies are used to determine residual risk that could impact the achievement of the department's strategic outcomes. Departmental priority setting integrates the current the *Corporate Risk Profile* information.

The following chart provides an overview of the most significant risks and the corresponding mitigation strategies identified in AAFC's *Corporate Risk Profile*.

Risk	Mitigation Strategies
Catastrophic Crisis A large-scale event could present a severe risk to the sector and/or Canadians at large.	Mitigation strategies include: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Deputy Minister Directive and Policy on Emergency Management</i>; • emergency response plans; • business continuity plans; • provincial outreach; and • industry and departmental pandemic planning.
Information Management Compromised information, information management or information systems could impact the department's ability to make effective policy and program decisions and subsequently affect reporting.	Mitigation strategies include: <ul style="list-style-type: none"> • providing advice and guidance to departmental employees related to <i>Government of Canada Directive</i> on record keeping and on <i>Access to Information and Privacy</i>; and • improving capture and alignment of management information for decision-making and reporting.
Program Risk AAFC's highly complex programs and broad range of clients present risks for potential errors, or risks that management processes and tools are inadequate to provide sufficient program control frameworks.	Mitigation strategies include establishing the Centre of Program Excellence to systematically increase the department's risk management capacity through training, establishment and promotion of best practices, centralization of shared programming with provinces, and independent review of risk audit. In addition, the Service Transformation Directorate has been established to streamline, standardize and improve program delivery models and systems to enhance risk-based controls while improving the client experience. Specific initiatives include: <ul style="list-style-type: none"> • utilizing automated systems to increase efficiency and accuracy; • establishing clear roles, responsibilities and accountabilities; • providing training and common program management tools; • better understanding clients and their service needs and improving service delivery channels; • enhancing internal communications, and continuous improvement of staff skills and service delivery capacities; and • improving continuously through monitoring, quality assurance, and better tracking and reporting databases and systems.

Risk	Mitigation Strategies
Infrastructure Aging infrastructure and assets could impair AAFC's significant moveable assets and physical infrastructure holdings, impeding achievement of strategic outcomes.	Mitigation strategies include: <ul style="list-style-type: none"> implementing a comprehensive integrated investment plan aligned with departmental priorities and applying project management practices to effectively manage, mitigate and guide resource allocation to priorities.
People Work Environment AAFC's capacity to maintain a talented, principled and representative workforce in an environment that is fair, ethical, supportive and safe could impact on achievement of strategic outcomes.	Mitigation strategies include: <ul style="list-style-type: none"> implementing multi-year strategies in the areas of Staffing and Recruitment, Learning and Development, Employment Equity and Inclusiveness, and Official Languages; and improving human resources systems and services and reductions in the <i>web of rules</i>.
System/Technology Sufficiency Evolving business priorities and processes may not be adequately supported if applications investments are not made in a strategic manner using modern application development tools. This could result in infrastructure failure or incapacity to integrate information to facilitate decision making.	Mitigation strategies include: <ul style="list-style-type: none"> continuing effective management practices and monitoring to support governance and decision making; identifying critical business services and implementing business continuity plans; developing and using standard application architecture, framework and tools designed to meet business requirements; and implementing department-wide standards and policies for the effective deployment of Information Technology (IT) solutions.

Expenditure Profile

AAFC departmental spending varies from year to year in response to the circumstances in the agriculture and agri-food industry in any given year. Programming within AAFC is in direct response to industry and economic factors which necessitate support to this vital part of the economy. Much of AAFC's programming is statutory (ie. for programs approved by Parliament through enabling legislation) and the associated payments fluctuate according to the demands and requirements of agriculture producers.

Canada's Economic Action Plan

AAFC's spending plans have been augmented through initiatives under Canada's Economic Action Plan (CEAP) that recognize agriculture and agri-food as a vital sector of the Canadian economy. Key investments are also being made to help Canadian farmers maximize market opportunities and derive benefits as soon as possible, on the understanding that they have an important role in helping Canada recover from the global recession.

Progress has been achieved on the CEAP initiatives in support of Canada's farm and agricultural businesses as the Government continues to make funding available to the sector. In implementing these investments, AAFC has ensured that they are complementary and integrated with *Growing Forward* programs.

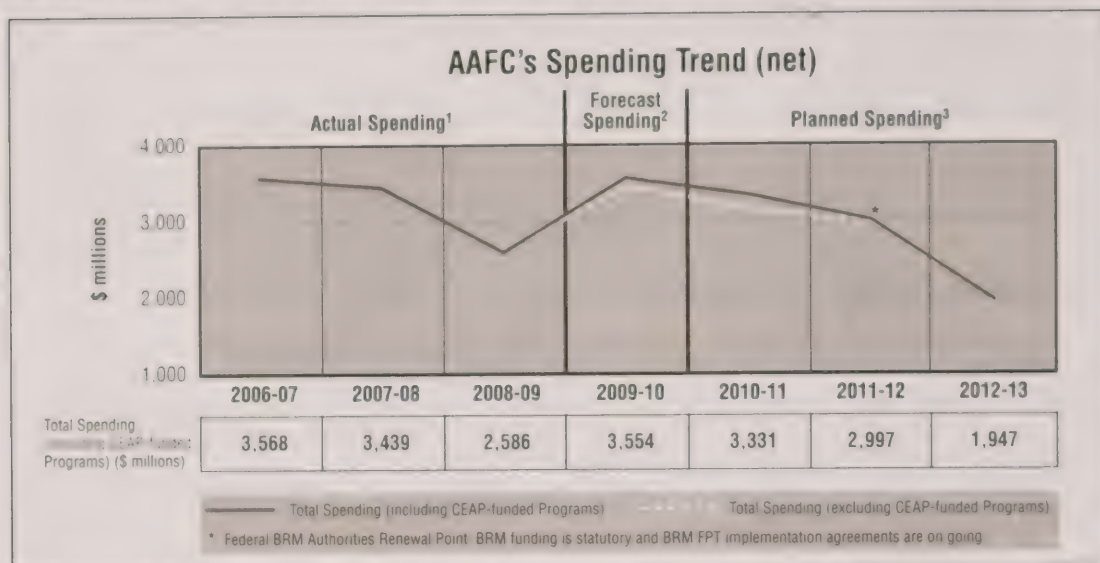
Under CEAP, there are four initiatives specific to agriculture and agri-food. The *Canadian Agricultural Loans Act* program guarantees an estimated \$1 billion in loans over the next five years to help Canadian farm families and cooperatives obtain the credit they need in light of tighter global credit markets. AAFC is working with farmers, industry, and provincial and territorial governments to continue to implement the Agricultural Flexibility Fund to deliver \$500 million, over five years, to help the sector adapt to pressures and improve its competitiveness. The Slaughter Improvement Program is a three-year, \$50 million initiative that supports investments and improves operations in meat slaughter and processing plants. Finally, the transfer of responsibility for delivering the AgriStability program to interested provinces will allow for integration and alignment with business risk management programs that are delivered by provinces and the streamlining of services to producers.

AAFC is also participating in two government-wide CEAP initiatives. Under the Modernizing Federal Laboratories program to build infrastructure, \$25.9 million will be invested to update eight departmental laboratories across the country. Moreover, with additional funding under CEAP's Accelerating Federal Commercial and Agri-Agri Plan, AAFC will address priority areas more quickly, benefiting the environment and providing employment opportunities throughout the country.

More detailed information regarding CEAP initiatives can be found in Section II.

Departmental Spending Trend

The figure below illustrates AAFC's spending trend from 2006-2007 to 2012-2013, including CEAP initiatives.



Notes:

1. Actual spending represents the actual expenditures incurred during the respective fiscal year, as reported in Public Accounts.
2. Forecast spending reflects the authorized funding levels to the end of the fiscal year (not necessarily forecast expenditures).
3. Planned spending reflects funds already brought into the department's reference levels as well as amounts to be authorized through the Estimates process as presented in the Annual Reference Level Update. It also includes adjustments in future years for funding approved in the government fiscal plan, but yet to be brought into the department's reference levels. Planned spending has not been adjusted to include new information contained in Budget 2010. More information will be provided in the 2010-11 Supplementary Estimates.

Over the period 2006-07 to 2012-13, actual and planned spending varies between \$3.6 billion in 2006-07 and \$1.9 billion currently planned for 2012-13. This variability is the result of a number of factors outlined below.

AAFC's overall spending in 2006-07 was relatively higher than other years primarily as a result of a significant new funding commitment in the 2006 Federal Budget which announced \$1.5 billion to support a more prosperous future for farmers. This included funding for ongoing programs (developed on a five-year basis) as well as one-time spending of \$1 billion to assist in the transition to more effective farm income stabilization programming.

For 2007-08, spending included Budget 2007 funding of \$1 billion for the Cost of Production and AgriInvest Kickstart programs (one-year programs). Following the delivery of these one-year programs for 2007-08, spending for 2008-09 returned to levels required to support the industry. In addition, there was a reduction in the requirement for Business Risk Management programming in 2008-09 as a result of a strong rise in crop receipts, mainly in the grains and oilseeds sector, for 2008 over 2007.

The increase in forecast spending in 2009-10 is largely the result of funding provided to the pork industry to support an orderly transition of this sector in view of new market challenges. In addition, BRM spending is forecasted to increase above 2008-09 levels. Also reflected in forecast spending for 2009-10, and in planned spending for 2010-11 and future years, are investments under Canada's Economic Action Plan to assist in the recovery from the global economic recession.

The decrease in planned spending from 2010-11 to 2011-12 is due primarily to the fact that 2010-11 planned spending includes funding that was carried over from previous years. Furthermore, program authorities for the Pork Industry Initiative and the authorities for emergency advances for livestock under the Advance Payments Program are currently set to expire at the end of 2010-11.

The further reduction in planned spending from 2011-12 to 2012-13 reflects the federal authorities renewal point associated with the current suite of statutory BRM programs. BRM funding is statutory and BRM FPT implementation agreements are ongoing. AAFC, in consultation with provinces and territories, continues to work on the strategic review of the BRM suite of programs and the development of an industry engagement strategy, which will guide the next phase of BRM programming to meet evolving needs.

Voted and Statutory Items

(\$ millions)

Vote or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	Main Estimates 2009-10	Main Estimates 2010-11
8	Operating Expenses	657.9	741.4
9	Capital Expenditures	34.0	55.0
10	Grants and Contributions	417.0	551.2
15	Pursuant to Section 29 of the <i>Financial Administration Act</i> , to authorize the Minister of Agriculture and Agri-Food, on behalf of Her Majesty in right of Canada, in accordance with terms and conditions approved by the Minister of Finance, to guarantee payments of amounts not exceeding, at any time, in aggregate, the sum of \$140,000,000 payable in respect of Line of Credit Agreements to be entered into by the Farm Credit Canada for the purpose of the renewed (2003) National Biomass Ethanol Program	0.0	0.0
20	Canadian Pari-Mutuel Agency	-	0.3
(S)	Contribution Payments for the AgriStability Program	369.2	500.0
(S)	Contribution Payments for the AgriInsurance Program	440.6	452.0
(S)	Payments in connection with the <i>Agriculture Marketing Programs Act</i>	165.0	184.0
(S)	Grant Payments for the AgriInvest Program	139.4	153.8
(S)	Grant Payments for the AgriStability Program	225.1	95.3
(S)	Grant Payments for the Agricultural Disaster Relief Program / AgriRecovery	54.2	54.2
(S)	Contribution Payments for the Agricultural Disaster Relief Program / AgriRecovery	54.2	54.2
(S)	Contributions in support of the Assistance to the Pork Industry Initiative	-	39.1
(S)	Contribution Payments for the AgriInvest Program	20.1	19.8
(S)	Canadian Cattlemen's Association Legacy Fund	5.0	5.0
(S)	Loan guarantees under the <i>Canadian Agricultural Loans Act</i>	-	4.0
(S)	Grants to agencies established under the <i>Farm Products Agencies Act</i>	0.2	0.2
(S)	Contributions to employee benefit plans	63.7	83.3
(S)	Minister of Agriculture and Agri-Food – Salary and motor car allowance	0.1	0.1
(S)	Canadian Pari-Mutuel Agency Revolving Fund	(0.0)	-
Appropriations not required			
-	Pursuant to Section 29 of the <i>Financial Administration Act</i> , to authorize the Minister of Agriculture and Agri-Food, on behalf of Her Majesty in right of Canada, in accordance with terms and conditions approved by the Minister of Finance, to guarantee payments of an amount not exceeding, at any one time, in aggregate, the sum of \$1,500,000,000 payable in respect of cash advances provided by producer organizations, the Canadian Wheat Board and other lenders under the Spring Credit Advance Program and \$1,500,000,000 payable in respect of cash advances provided by producer organizations, the Canadian Wheat Board and other lenders under the Enhanced Spring Credit Advance Program.	0.0	-
-	Loan guarantees under the <i>Farm Improvement and Marketing Cooperatives Loans Act</i>	4.0	-
Total Department		2,649.6	2,990.1

The Main Estimates for 2010-11 are \$2,990.1 million compared to \$2,649.6 million for 2009-10, an increase of \$340.5 million. The increase is mainly attributable to funding for the Agricultural Revolving Fund, increased funding in support of the BRM Suite of Programs, and funding for the assistance to the Pork Industry Initiative, offset by reductions due to the 2008 Strategic Review exercise.

The figures have been rounded. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0. Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

This section describes AAFC's Strategic Outcomes and Program Activities, and identifies the Expected Results, Performance Indicators and Targets for each of them. The section also explains how the department plans on meeting the Expected Results and presents the financial and non-financial resources that will be dedicated to each Program Activity.

Strategic Outcome 1: An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector

AAFC supports an economically and environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector that ensures proper management of available natural resources and adaptability to changing environmental conditions. Addressing key environmental challenges in Canada including agriculture's impact on water quality and water use, adaptation to the impact of climate change, mitigation of agriculture's greenhouse gas emissions and the exploration of new economic opportunities will contribute to a cleaner environment and healthier living conditions for the Canadian public, while enabling the sector to become more profitable.

This Strategic Outcome comprises the following Program Activities, which are described in the subsequent discussion of Expected Results, Planning Highlights and Benefits to Canadians.

Program Activities	1.1 Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement	1.2 On-Farm Action
--------------------	--	--------------------

Program Activity 1.1: Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement

Program Activity Summary

AAFC is focused on supporting the sector through initiatives that enable it to use a more systematic management approach to making decisions with respect to environmental risks and help identify suitable corrective actions. The department is conducting basic and applied research to improve scientific understanding of agriculture's interactions with the environment on the key environmental challenges facing Canada and its regions; developing sustainable agricultural practices and validating environmental and economic performance at the farm level; and developing, enhancing and using agri-environmental indicators, greenhouse gas accounting systems and economic indicators to assess the sector's environmental and economic sustainability. This program provides the platform for innovation and discovery of technologies and strategies which are used as the basis for application by the sector to improve its agri-environmental performance.

Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement					
Planned Spending (net) and Human Resources (FTEs)					
2010-11		2011-12		2012-13	
\$59.6 M	692 FTEs	\$59.4 M	692 FTEs	\$59.3 M	692 FTEs
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Agriculture and agri-food sector make decisions that incorporate sound environmental practices		Percentage of decisions made by the agriculture and agri-food sector that integrate or include environmental considerations		1. Initially (commenced by March 31, 2011) 2. Sustainable (commenced by March 31, 2013)	

Planning Highlights

AAFC will work towards achieving the science priorities described in the department's *Science and Innovation Strategy* aimed at improving scientific understanding of agriculture's interactions with the key national and regional environmental challenges. With increased understanding, it will be possible to develop technologies and strategies that increase agriculture's positive impacts on the environment while minimizing potential negative impacts. These technologies and strategies will also contribute to the sector's competitiveness and adaptation. For additional information on the broader *Science and Innovation Strategy*, please refer to the planning highlights for Program Activity 3.1 on Science, Innovation and Adoption further in this document.

The department will continue to support sound agri-environmental decision making by: (1) developing tools and beneficial management practices that support sustainable land management decisions; and (2) developing and enhancing agri-environmental indicators, greenhouse gas accounting systems, and economic indicators to assess the sector's environmental and economic sustainability.

AAFC has been active in the development of the Global Research Alliance on Agricultural Greenhouse Gases (GHG), which is an international network to coordinate and increase agricultural research that will deliver practical benefits for both farmers and the environment, both domestically and abroad. The department will lead Canada's involvement as a founding member, focussing on beneficial management practices that mitigate GHG emissions, for example, by storing carbon in soils, and promoting synergies between mitigation and adaptation efforts. AAFC's contribution to the alliance will also help develop science-based policies and programs that address the implications of climate change for agriculture, and ultimately promote the economic and environmental sustainability of agriculture.

Benefits for Canadians

AAFC will contribute to a cleaner and healthier environment for all Canadians, recognizing that environmentally responsible agriculture and competitive agriculture are inextricably linked. The agriculture and agri-food sector will be better able to manage resources in an efficient and sustainable manner through improved understanding of agriculture's impact on water quality and ongoing water requirements. Scientifically verified environmental stewardship practices will be developed that also maximize related economic opportunities in a sustainable manner.

Further, the sector will have enhanced access to knowledge and the opportunity to develop expertise to support the sustainable use of agricultural land and water resources.

Program Activity 1.2: On-Farm Action

Program Activity Summary

AAFC supports farmers through direct on-farm programming that identifies environmental risks and opportunities and promotes the continuous growth of the stewardship ethic within the agriculture and agri-food sector.

The department supports farmers through agri-environmental risk assessment and planning; providing expertise, information and incentives to increase the adoption of sustainable agriculture practices at the farm level; investigating and developing new approaches that encourage and support the adoption of sustainable agriculture practices; and increasing the recognition of the value of sustainable agriculture practices.

This Program Activity supports environmental stewardship and helps reduce the sector's overall impact on the environment. It contributes to a cleaner environment and healthier living conditions for Canadian people, and a more profitable agriculture sector.

On-Farm Action					
Planned Spending (net) and Human Resources (FTEs)					
2010-11		2011-12		2012-13	
\$152.5 M	384 FTEs	\$147.2 M	384 FTEs	\$138.7 M	384 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Improved agri-environmental risk assessment and planning by agricultural producers	Increase in levels of Beneficial Management Practices (BMP) adoption addressing priorities across Canada	10 per cent increase from previous program baselines by March 31, 2013

Planning Highlights

To enhance the sustainability of the sector, AAFC will continue to invest in on-farm actions aimed at: supporting agri-environmental risk assessment and planning; providing expertise, information and incentives to increase *Beneficial Management Practices* at the farm level; and investigating and developing new approaches to sustainable agriculture practices.

AAFC will also continue to promote an integrated approach in the development and delivery of expertise, information and services across all regions of Canada. In partnership with provinces, local land-use planners, conservation authorities, and others, investment in on-farm actions will promote the effectiveness, efficiencies and economic benefits of sustainable agricultural practices.

Benefits for Canadians

Canadian farmers have demonstrated through their actions that they care for the environment. Through this Program Activity, AAFC will continue to support them in contributing to a cleaner environment for Canadians and a more profitable sector.

Through direct on-farm programming and incentives, agri-environmental risk assessment and planning by agricultural producers is enhanced, the environmental stewardship ethic is supported, and the sector's overall impact on the environment is reduced.

Strategic Outcome 2: A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk

Canada's capacity to produce, process and distribute safe, healthy, high-quality and viable agriculture, agri-food and agri-based products is dependent on its ability to proactively manage and minimize risks and to expand domestic and global markets by meeting and exceeding consumer demands and expectations. Proactive risk management and an improved regulatory environment will contribute directly to the economic stability and prosperity of Canadian farmers and provide greater security for the Canadian public.

This strategic outcome comprises the following program activities, which are described in the subsequent discussion of expected results, plans and benefits to Canadians.

Program Activities	2.1 Business Risk Management	2.2 Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems	2.3 Trade and Market Development	2.4 Regulatory Efficiency Facilitation	2.5 Farm Products Council of Canada
--------------------	------------------------------	---	----------------------------------	--	-------------------------------------

Program Activity 2.1: Business Risk Management

Program Activity Summary

AAFC, in partnership with the provinces and territories, has a comprehensive suite of BRM programs to better equip producers with the tools and capacity to manage business risks. These programs consist of coverage for small income declines through AgriInvest, margin-based support for larger income losses through AgriStability, rapid assistance to producers through the disaster relief framework AgriRecovery, and protection against production losses due to uncontrollable natural hazards through AgriInsurance.

In addition, the department provides assistance to producers through several financial guarantee programs. For instance, the Advance Payments Program facilitates the marketing of producers' crops when market conditions and prices may be more favourable.

Business Risk Management					
Planned Spending (net) and Human Resources (FTEs)					
2010-11		2011-12		2012-13	
\$1,996.2 M	549 FTEs	\$1,873.6 M	549 FTEs	\$843.6 M	549 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Producers' income losses are reduced	Current year producers' net market income (NMI) plus BRM payments compared to the previous five-year average NMI plus BRM payments for the sector	85 per cent of the previous five-year average NMI plus BRM payments by March 31, 2011

Planning Highlights

AAFC, together with provincial and territorial governments, will continue delivering the BRM suite of programs under the *Growing Forward* policy framework. The department also continues to improve its ability to deliver, monitor and report on the performance of these programs. The aim of the BRM suite of programs is to reduce producers' income losses resulting from factors beyond their control.

The department continues to work to design and improve programs based on stakeholder input, by working with provincial and territorial governments, and consulting with industry. For example, the National Program Advisory Committee, which includes producer representatives from various regions and commodities, was established to provide governments with advice on the delivery of AgriStability and AgriInvest.

Government officials are also developing options to meet the commitment to expand the AgriInsurance program (www.agr.gc.ca/agriinsurance). AgriInsurance provides farmers with affordable protection against production losses due to uncontrollable natural hazards.

AAFC is committed to ensuring that the BRM programs are delivered in a manner that responds to provincial and territorial partners' preferences. To this end, federal officials are working with British Columbia and Saskatchewan to complete the efficient transfer of delivery of the AgriStability program (www.agr.gc.ca/agristability) to these provinces. The transfer began in January 2010. Once this process is complete, the program will be delivered provincially in British Columbia, Alberta, Saskatchewan, Ontario, Quebec, and Prince Edward Island and federally for producers in Manitoba, New Brunswick, Nova Scotia, Newfoundland and Labrador, and the Yukon. AgriStability provides coverage to stabilize producers' incomes against large losses due to reasons beyond their control.

The department is also working with financial institutions in all provinces except Quebec to launch AgriInvest (www.agr.gc.ca/agriinvest) accounts at banks and credit unions in the summer of 2010, in time for the 2009 AgriInvest program. In the meantime, AAFC will continue to hold the AgriInvest accounts. In Quebec, La Financière agricole administers AgriInvest and will continue to hold program accounts for producers in that province. AgriInvest allows producers to deposit up to 1.5 per cent of their allowable net sales into a program account and receive a matching government contribution, which is cost-shared 60:40 between the Government of Canada and provincial and territorial governments. Producers are free to use the funds accumulated in their accounts to cover small income losses or for investments to improve their farm revenue. Financial institutions' involvement is expected to improve client services by increasing participants' access to their accounts.

Federal officials will, through the AgriRecovery Framework (www.agr.gc.ca/agrirecovery), work with the provinces and industry on a case-by-case basis to appropriately respond to disasters affecting producers. The Framework is another part of the BRM suite of programs. Initiatives developed under the Framework allow producers impacted by disasters to quickly resume business operations and/or mitigate the impacts of a disaster.

In addition, AAFC will compensate hog producers through the Hog Transition Program that cease production for at least three years, to assist the hog sector with an orderly transition in view of new market realities. Through federal loan guarantees, AAFC will assist the sector to become more competitive and sustainable by providing additional long-term credit to hog producers through the Hog Industry Loan Loss Reserve Program (www.agr.gc.ca/hillrp).

Under Canada's Economic Action Plan, AAFC has introduced the *Canadian Agricultural Loans Act* (CALA) to give farmers easier access to credit. The CALA program builds on and replaces the previous *Farm Improvement and Marketing Co-operative Loans Act*. Details on the CALA program are described further under the CEAP discussion that follows in this RPP document.

Together with provinces and territories, the department continues to work on a strategic review of the BRM suite of programs to ensure that it meets and will continue to meet producers' evolving needs. Analysis has already been undertaken to understand how effectively the current suite of BRM programs meets its objectives and to identify emerging trends that may affect future programs and policies. The strategic review will be important in guiding work towards the next phase of BRM programming beyond the current five-year financing period policy framework.

Benefits for Canadians

The objectives of BRM programs under *Creating Forward* are broader than similar programs in the past and more effectively take into account the full range of risks facing producers. BRM programs will support producers in continuing to provide quality and affordable food upon which Canadians rely. By effectively managing risks, producers will be able to focus on seeking out new opportunities to produce safe and innovative food and non-food products for consumers at home and around the world.

Program Activity 2.2: Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems

Program Activity Summary

AAFC supports producers and organizations, and collaborates with provinces, in the development and implementation of food safety, biosecurity and traceability risk management systems to prevent and control risks to the animal and plant resource base thus strengthening the sector against widespread diseases and losses in domestic and foreign markets.

The risk management systems are national, government-recognized on-farm and/or post-farm Hazard Analysis of Critical Control Points (HACCP) or HACCP-based food safety systems, National Biosecurity Systems and a National Agriculture and Food Traceability System. These systems also support management activities to limit the spread of animal and plant diseases, thereby reducing economic, environmental and social impacts of a potential crisis. The *National Animal and Plant Biosecurity Strategy* provides overall policy direction ensuring efforts are targeted at the highest possible biosecurity risks.

Eligible recipients include national or regional non-profit organizations, producers and industry stakeholders.

Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems					
Planned Spending (net) and Human Resources (FTEs)					
2010-11		2011-12*		2012-13	
\$154.8 M	349 FTEs	\$97.8 M	349 FTEs	\$90.0 M	349 FTEs

* There is a decrease in planned spending in 2011-12 mainly due to the sunseting in 2010-11 of the program to Control Diseases in the Hog Industry and the current Plum Pox Eradication program.

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Increased safety of the food system which contributes to greater market access for Canadian agricultural products	Percentage of producers reporting adoption of food safety practices	<ol style="list-style-type: none"> 55 per cent by March 31, 2010 from current levels of 47 per cent TBD by March 31, 2012 (A proposed second survey in 2011 will provide results by March 31, 2012. Targets will be established based on the first survey results and after the inclusion of voluntary questions regarding food safety are confirmed.)

Planning Highlights

AAFC will provide support for the development of farm-level national biosecurity standards. Through a memorandum of understanding with AAFC, these standards will be developed by the Canadian Food Inspection Agency with input from national commodity groups, provinces and territories, and stakeholders.

As outlined in its *Science and Innovation Strategy*, AAFC will conduct research to enhance knowledge and understanding of the causal agents of potential and emerging threats to the security of the Canadian food production and distribution systems and the behaviour of these agents along the food chain. The department will also develop strategies and practices to detect, monitor and control hazards throughout the food chain and to reduce health risks based on integrated knowledge of production and processing systems with respect to biological and chemical hazards.

Under the *Growing Forward* policy framework, AAFC will collaborate with university and industry partners to develop on-farm technologies in support of long-term animal and plant health protection, as well as risk-mitigation strategies.

The department will provide financial incentives to national organizations to develop national on-farm and post-farm food safety systems and practices. This *Growing Forward* initiative supports these organizations in developing food safety practices such as on-farm and post-farm HACCP based systems, ISO 22000, or *Good Manufacturing Practices*. These initiatives establish basic principles of operation to be followed to produce consistent and safe food. This will help with the early adoption of these government-recognized systems by producers and non-federally registered food-processing enterprises.

AAFC will also work with its partners to accelerate the National Agriculture and Food Traceability System, now being developed by industry and governments, to ensure a national, integrated approach. In 2009, governments agreed to work toward a national mandatory traceability system, starting with livestock by 2011. A new legislative and regulatory framework will be developed and the business requirements will be identified for a national information sharing solution. This will provide access to the traceability information collection systems put in place by the industry organizations with the financial support of governments. AAFC will support CFIA under the *Growing Forward Framework* to achieve this regulatory change.

Benefits for Canadians

Government-recognized and science-based food safety, biosecurity and traceability practices, tools and systems at the farm and agri-business levels will help to prevent the spread of animal and plant diseases. This will reduce costs associated with responses to disease outbreaks, help continue and enhance market access, and allow the sector to better respond to increasing demands for assurances of food safety. In turn, this will strengthen domestic and international consumers' confidence in Canada as a source for safe products.

Program Activity 2.3: Trade and Market Development

Program Activity Summary

AAFC acts as Canada's agricultural trade advocate, working to break down trade barriers at home and abroad and expand opportunities for the agriculture, agri-food and agri-based products sector.

The department assists the sector in identifying new domestic and global opportunities, markets and ways to enhance productivity, competitiveness and prosperity. AAFC also works to distinguish Canadian products under Canada's *Geographical Indications* and the *Domestic Branding Strategy* to expand and deepen the sector's strengths in the marketplace.

Trade and Market Development					
Planned Spending (net) and Human Resources (FTEs)					
2010-11		2011-12		2012-13	
\$116.5 M	378 FTEs	\$116.6 M	378 FTEs	\$117.2 M	378 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
A competitive sector that has the necessary attributes to strategically position itself to take advantage of new market opportunities, and/or to reposition itself to protect against changing market risks	Growth in total exports of agriculture and food (1997 dollars)	Reach a level of exports of \$40 billion by March 31, 2013

Planning Highlights

In 2010-11 and beyond, AAFC will focus on transforming the strengths of Canada's agriculture and food sector into success in domestic and global markets by helping it anticipate and manage risks inherent in trading agri-food products in foreign markets.

Value Chain Roundtables (VCRTs) are industry-led forums that encourage producers and other stakeholders across the respective value chains to develop and take advantage of new opportunities, as well as foster industry-government collaboration on industry-defined strategies. Through the VCRTs, AAFC will continue to provide expertise and advice, as well as manage cross-sectoral issues. AAFC's involvement in the VCRTs also helps the department gather information and feedback, supporting the lead role it plays in building and implementing a shared strategic vision for the industry.

To enhance the Canadian agriculture and agri-food (including fish and seafood) sector's marketing capacity, AAFC will provide targeted market intelligence and specialized agriculture and food trade commissioners in key markets. Also, through the AgriMarketing Program, funding will be available for industry to develop and implement *Long-Term International Strategies*, bringing greater cohesion to individual associations' marketing efforts to brand Canadian food and agriculture in international markets.

AAFC's Canada Brand initiative will build on the foundation of food safety, animal and plant health, traceability and environmental protection and provide tools for industry to leverage this foundation in support of industry marketing efforts, both internationally and in Canada. The new branding initiative will incorporate a new advocacy component, which will be used to target consumers in foreign markets where trade or other barriers present particular challenges to industry export objectives.

In addition, the Market Access Secretariat (MAS), which was established in 2009, will help co-ordinate government initiatives with producers and industry to aggressively and strategically go after new markets and keep pace with international competitors. MAS will stay in the forefront of market access challenges and opportunities. It will provide an increased capacity to respond rapidly in dealing with urgencies, including support to high-level missions and market access initiatives.

The department will lead agriculture trade negotiations at the World Trade Organization (WTO) and in the context of bilateral trade negotiations, notably with the European Union, to advance Canada's agricultural interests, by working towards rules that foster this country's competitiveness, create new export opportunities and protect the supply managed sectors. It will also advocate science-based and transparent regulatory systems, standards and processes, especially for novel products. AAFC will strive to ensure that Canada's international trade obligations are taken into account in domestic programs and policies to minimize risk of trade actions.

The *Emergency Management Act* requires that all Ministers put in place emergency management plans for their areas of responsibility. In 2010-11, AAFC will collaborate with its federal, provincial and industry partners to consider lessons learned during the 2009-10 H1N1 influenza pandemic and the 2010 Winter Olympic Games, with a view to improving AAFC's readiness to respond to events affecting the agri-food sector.

Benefits for Canadians

Exporting is extremely important to the profitability of the agriculture and food sector. In 2008, Canada was the fourth largest exporter of agriculture and agri-food products (including seafood) in the world and shipped products to 196 different countries. Increasing exports will also lead to more jobs throughout the value chains, and especially in processing and distribution.

Canada has a fundamental interest in expanding market access opportunities and in strengthening international rules governing agricultural trade to achieve a more level playing field for its producers and processors.

Program Activity 2.4: Regulatory Efficiency Facilitation

Program Activity Summary

AAFC is undertaking initiatives to ensure that the regulatory environment promotes sector innovation, investment and competitiveness, while protecting the health of Canadians and the safety and security of our food supply. The department recognizes that with the rapid pace of technological advancement and emerging gaps between international and domestic regulatory policies, Canada's regulatory environment will need to increase capacities and accelerate modernization to be responsive. Initiatives under this Program Activity involve working with stakeholders along the value chain to enhance their ability to fulfill regulatory requirements, and collaborating with federal partners and industry to find ways of streamlining the regulatory burden through targeted actions on sector priorities, while at the same time maintaining the integrity of Canada's strong regulatory system. Improving the timeliness and transparency of science-based regulatory decision-making will also contribute to improved public and stakeholder confidence.

Regulatory Efficiency Facilitation					
Planned Spending (net) and Human Resources (FTEs)					
2010-11		2011-12		2012-13	
\$B M	# FTEs	\$B M	# FTEs	\$B M	# FTEs
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
An efficient regulatory environment which promotes sector innovation, investment and competitiveness		Comparative parity for prioritized pesticides, health claims, novel foods, and ingredients		10 by March 31, 2013	

Planning Highlights

In keeping with the principles of the Government of Canada's *Cabinet Directive on Streamlining Regulation*, AAFC will strive to improve the ability of the agriculture and agri-food sector to work within the regulatory system, and enhance the capacity of regulating bodies to respond to sector needs. Priorities include: minor use pesticides and pesticide risk reduction; veterinary drugs; health claims, novel foods, and ingredients; and voluntary food fortification.

Under the *Growing Forward Regulatory Action Plan* (www.agr.gc.ca/regulatory-actionplan), AAFC is helping industry understand and follow regulatory processes and requirements, including responding to scientific data requirements. Under the Plan, Health Canada is increasing its capacity to streamline regulatory processes and improve submission review times. In addition, Health Canada is being better positioned to develop policy and regulatory frameworks to address the sector's priorities while maintaining health and safety standards. AAFC and Health Canada will each continue to report on the performance of these joint initiatives through their Departmental Performance Reports.

AAFC will continue to work with stakeholders to identify minor use pesticide solutions for pest problems and to develop strategies and associated action plans to reduce the risk of pesticides to human health and the environment. The department will generate data on pesticide efficacy and residue, and crop tolerance to pesticides, as well as prepare submissions for new minor uses. This includes providing support to growers to establish national pest management priority projects, new minor uses of pesticides available to producers through a dedicated review process, improved pesticide resistance management, and improved access to reduced-risk tools, technologies and practices.

The department will continue to provide analysis and advice on domestic food regulatory issues that impact innovation and competitiveness in foods with health benefits. This includes helping stakeholders determine plans and priorities with respect to health claims, novel foods, and ingredients based on market opportunities. AAFC will work with industry and the research community to develop awareness of the regulatory environment, establish science partnerships, and conduct research to address knowledge gaps to establish health-claim validity and novel-ingredient safety. The department will also help stakeholders to complete substantiated regulatory submissions.

Benefits for Canadians

AAFC's work will improve crop protection practices and provide access to new reduced-risk technologies, tools, and practices and minor uses of pest control products. This will lead to competitive parity of Canada's agriculture and agri-food sector, prevention of trade barriers with countries where these products are already available, and reduced risk to the environment and Canadians.

The department's activities related to health claims, novel foods and ingredients will assist the sector to navigate the regulatory system leading to new, innovative and safe food products with a focus on health benefits.

Program Activity 2.5: Farm Products Council of Canada

Program Activity Summary

Established through the *Farm Products Agencies Act*, the Farm Products Council of Canada (FPCC), formerly known as the National Farm Products Council, is a quasi-judicial agency reporting to Parliament through the Minister of Agriculture and Agri-Food. The Act provides for the creation of national marketing and promotion research agencies. The FPCC supervises these agencies and works with them to ensure that the supply management system for poultry and eggs and the check-off system for beef cattle work in the balanced interest of all stakeholders, from producers to consumers. The FPCC is also an active proponent of portfolio management by providing advice to the Minister and maintaining relationships with provincial governments.

Farm Products Council of Canada					
Planned Spending (net) and Human Resources (FTEs)					
2010-11		2011-12		2012-13	
\$2.8 M	26 FTEs	\$2.8 M	26 FTEs	\$2.8 M	26 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
The supply management system for poultry and eggs as well as check-off system for beef cattle works in the balanced interests of all stakeholders, from producers to consumers	Percentage Market Share: Producers maintain their relative share of the Canadian market for broiler hatching eggs and chicks, chicken, table eggs, and turkey	Relative market share remains above 80 per cent throughout 2010-11
	Variations in consumer price indices for the regulated products are consistent with those of other unregulated agricultural products	Consumer price indices variations for regulated agricultural products throughout 2010-11 remain within plus or minus 10 percentage points of those of unregulated agricultural products throughout the same period

Planning Highlights

The FPCC will continue to supervise the Canadian Beef Cattle Research, Market Development and Promotion Agency, Canadian Hatching Egg Producers, Chicken Farmers of Canada, Egg Farmers of Canada and Turkey Farmers of Canada.

In line with its 2009-2012 Strategic Plan, the FPCC will help producers maintain domestic market share and proactively manage risk. To do so, the FPCC will focus on its governance and decision-making process, knowledge base and capacity to influence solutions, interactions with industry and provincial government stakeholders, dispute resolution mechanisms within the supply management system for poultry and eggs and provide information on promotion research agencies.

For more information, visit www.fpcc-cpcc.gc.ca/index.php?prn=conr_content&task=view&id=140

Benefits for Canadians

The supply management system was established in response to price volatility and revenue uncertainty faced by agricultural producers. The FPCC supervises national marketing agencies, which are not subject to the Competition Act, and provides checks and balances to ensure that the supply management systems for poultry and eggs and the check-off system for beef cattle work in the balanced interest of all Canadian stakeholders, from producers to consumers, who can rely on the consistent supply of quality products.

For more information, visit <http://www.fpcc-cpcc.gc.ca>.

Strategic Outcome 3: An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector

Sector innovation includes the development and commercialization of value-added agricultural based products, knowledge-based production systems, processes and technologies, and equipping the sector with improved business and management skills and strategies to capture opportunities and to manage change. Innovation is vital for ongoing growth and improvement in the productivity, profitability, competitiveness and sustainability of Canada's agriculture, agri-food and agri-based products sector and its rural communities.

This strategic outcome comprises the following program activities, which are described in the subsequent discussion of expected results, plans and benefits to Canadians.

Program Activities	3.1 Science, Innovation and Adoption	3.2 Agri-Business Development	3.3 Rural and Co-operatives Development	3.4 Canadian Pari-Mutuel Agency
--------------------	--------------------------------------	-------------------------------	---	---------------------------------

Program Activity 3.1: Science, Innovation And Adoption

Program Activity Summary

AAFC contributes to the competitiveness of the agriculture, agri-food and agri-based products sector by supporting innovation designed to improve profitability in new and existing products, services, processes and markets.

Coordinated and informed planning and decision-making is supported with strategic foresight, research, and information sharing with industry, government and academia. Collaborative action is promoted to accelerate the flow of science and technology along the innovation continuum in support of industry defined strategies for future success. Farmers, agri-entrepreneurs and agri-based small and medium sized enterprises are supported in their efforts to adopt new technologies and commercialize new products and services. Pathfinding and transformational research, help to define future opportunities and prepare the sector for emerging opportunities and challenges.

Science, Innovation and Adoption					
Planned Spending (net) and Human Resources (FTEs)					
2010-11		2011-12		2012-13	
\$408.8 M	1,420 FTEs	\$286.7 M	1,420 FTEs	\$306.7 M	1,420 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
An agriculture and agri-food sector that utilizes science and innovation to improve or transform commodities into new value-added or bio-product opportunities for processors, producers and rural communities and new life sciences products for consumers	Increase in agriculture net value-added ("value-added" is a Statistics Canada measure of Canadian value-added gross domestic product)	7 per cent by March 31, 2014

Planning Highlights

AAFC will continue to advance knowledge and technology in support of industry capability to capture new business opportunities in emerging markets for differentiated products in areas such as food, feed, fibre, health and wellness, energy, and industrial products. New knowledge, ideas, processes, products and services will be generated to accelerate the flow of science and technology results along the three phases of the innovation continuum – discovery, pre-commercialization and commercialization.

AAFC will continue to refine and implement its *Science and Innovation Strategy*. We will develop better basic understanding of animal and crop biology as a foundation for the development of integrated crop and livestock systems. Furthermore the department will develop and apply integrated crop and livestock systems to enhance producer profitability by decreasing risk, optimizing cost of production and improving overall economic and environmental sustainability. Using agricultural biomass platforms, conversion technologies and engineering systems, we will develop bioenergy, bio-industrial chemicals and bio-based materials. Further information on the *Science and Innovation Strategy* is available at: www.agr.gc.ca/scienceandinnovation.

Through the *Growing Canadian Agri-innovations Program*, launched in 2009-10, national science capacity will be mobilized to address industry objectives, and support will be provided to industry-led projects that bridge the gap between ideas and discoveries and products in the marketplace. For more information, visit www.agr.gc.ca/agri-innovations.

In addition, the department will encourage private sector investment in the agricultural, agri-food and bio-fuels industry sectors. AAFC will engage its networks of industry leaders to ensure that opportunities for value-added projects are captured. Support is provided for collaboration between producers, processors, distributors, science providers and the marketplace to ensure all aspects of the value chain are considered. Government investment will be leveraged via industry partnerships to expand current as well as potential new areas including bio-products, eco-materials, clean energy, and health products.

Adaptation programming will support industry-led approaches and solutions that assist farmers, the processing sector and the value chain as a whole, providing opportunities for collaborative solutions to common issues. For example, the Agricultural Flexibility Fund is a five-year, (2009-14) \$500 million fund for new initiatives, both federally and in partnership with provinces, territories and industry, to improve the sector's competitiveness and adaptation to pressures through non-business risk management measures. This fund will support projects that reduce production costs, improve environmental sustainability, promote innovation, and respond to market challenges.

Benefits for Canadians

As an economic and science-based department, AAFC supports the stability and growth of the sector by providing the knowledge required for innovation in a Canadian context. Innovation programming provided by AAFC will help the sector build its own capacity to engage in scientific research and to develop the tools, technologies and practices needed to foster enhanced competitiveness.

By responding quickly to issues and opportunities, the agriculture and agri-food products sector can reduce the impact of unforeseen challenges or take advantage of opportunities ahead of competitors. Programs that encourage private sector investment in the bio-economy in Canada strengthens the sector. A more productive bio-economy generates increased employment, provides an enhanced market for agricultural products and contributes to the prosperity of producers and Canadians.

Program Activity 3.2: Agri-Business Development

Program Activity Summary

This Program Activity builds awareness of the benefits and encourages the use of sound business management practices to enable businesses to be profitable and invest where needed to manage the natural resource base sustainably and to market and produce safe food and other products.

The Agri-Business Development Program Activity provides funding for activities related to business management practices and skills that: strengthen the capacity of businesses in the sector to assess the financial implications of business improvements, including the impact of environmental plans, food safety systems and innovation projects on their business profitability; manage transformation, respond to change and adopt innovation in business operations; help agri-business owners understand their financial situations, implement effective action and business management plans/practices and provide for enhanced participation by young or new entrants, First Nations clients, and clients in specific sub-sectors in transition.

Agri-Business Development					
Planned Spending (net) and Human Resources (FTEs)					
2010-11		2011-12		2012-13	
\$72.9 M	51 FTEs	\$52.3 M	51 FTEs	\$36.8 M	51 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Increased realization of business goals	Percentage of participating businesses in Business Development programs meeting their business goals	55 per cent by March 31, 2013

Planning Highlights

AAFC will work with provincial and territorial partners to help agri-businesses access information, advisory services and skills development opportunities. Efforts will focus on areas such as business planning, tracking costs of production and benchmarking, goals realization and change management. AAFC will also fund national organizations to enhance the skills, tools and knowledge of youth, new entrants and established producers.

The department will provide financial counseling and mediation services to farmers who may be having trouble repaying debts, bringing producers and creditors together with a mediator to reach mutually acceptable repayment agreements.

Red meat packing and processing plants will benefit from repayable contributions through the Slaughter Improvement Program to support investments to reduce costs, increase revenues, or otherwise improve the operations of federally registered plants. For more information, visit www.agr.gc.ca/slaughterhouse.

AAFC will provide support for agricultural internships for young people who are unemployed or under-employed and who have studied in an agriculture-related area following high school as part of the Career Focus Program. For more information, visit www.agr.gc.ca/careerfocus.

Benefits for Canadians

As a result of agri-business development initiatives, sector participants will be in a better position to increase profitability, realize goals and manage change. This will lead to a more financially sustainable and competitive agri-business sector which, in turn, contributes to strengthening Canadian economic growth, stewardship, food safety, and meeting the needs of Canadians for agri-based products.

Program Activity 3.3: Rural and Co-operatives Development

Program Activity Summary

The Rural and Co-operatives Development program leads an integrated, government-wide approach, called the Canada's Rural Partnership, through which the government aims to coordinate its economic, social, environmental and cultural policies towards the goal of economic and social development and renewal of rural Canada. It develops partnerships with federal departments and provincial and rural stakeholders in areas such as knowledge building, policy development and the implementation of the government's rural development strategies. It also offers tools to enable rural communities to use their innovative capacity to capture the value of local amenities, and to achieve greater local or regional economic competitiveness.

The program also promotes economic growth and social development of Canadian society through the development of co-operatives. It facilitates the development of co-operatives as an effective tool to help Canadians and communities address their needs and capture economic opportunities. It provides advice across government on policies and programs affecting co-operatives and builds partnerships within the federal government and with the sector, the provinces and other key stakeholders in the implementation of initiatives, such as capacity and knowledge building, to support the development of co-operatives.

Rural and Co-operatives Development					
Planned Spending (net) and Human Resources (FTEs)					
2010-11		2011-12		2012-13	
\$25.1 M	RR FTEs	\$25.1 M	RR FTEs	\$20.2 M	RR FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
New economic activities are being developed in rural communities	Number of communities in 20 selected rural regions where new economic activities are implemented as a result of Canada's Rural Partnership collaborative activities	30 by March 31, 2013
	Number of communities that identified and assessed their local natural and cultural amenities	100 by March 31, 2013
Canadians are better able to utilize the co-operative model to meet their economic and social needs	Number of co-operatives created which have received Co-operative Development Initiative support	150 by March 31, 2013

Planning Highlights

AAFC, through Canada's Rural Partnership (CRP), will work with government and non-government organizations to foster innovative rural development. This will enable communities to enhance their competitiveness and increase economic activities. For example, this will allow 100 rural communities to identify and assess local amenities to attract investment and people. For more information, visit www.rural.gc.ca.

Through the Community Development Fund (CDF), launched in 2009, AAFC will assist rural communities in the tobacco-growing region of Ontario to transition to a non-tobacco based economy. CDF will provide support to community-based initiatives that support regional development, attract and retain people and investment, and stimulate business development and job creation.

Co-operative organizations will receive support to develop more co-ops and to research and test innovative ways of using the co-operative model. The Co-operative Development Initiative will make the co-op option more readily available to Canadians. For more information, visit www.coop.gc.ca.

As the United Nations General Assembly has proclaimed 2012 as the International Year of Co-operatives, planning of activities to celebrate the positive impact of co-operatives on the Canadian socio-economic fabric will take place in 2011 and be implemented in 2012.

Benefits for Canadians

Canada's rural communities will have improved access to quality information, tools and services for innovative rural development, creating benefits from economic opportunities and supporting the innovation and growth of the sector. Canadians will have greater access to the services and information necessary to launch or expand co-operatives. This will generate opportunities for innovation and economic growth.

Program Activity 3.4: Canadian Pari-Mutuel Agency

Program Activity Summary

Section 204 of the *Criminal Code of Canada* designates the Minister of Agriculture and Agri-Food as the individual responsible for the policy and regulatory functions pertaining to pari-mutuel wagering on horse races.

The Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA) is a special operating agency within AAFC that regulates and supervises pari-mutuel betting on horse racing at racetracks across Canada, with the objective of ensuring that pari-mutuel betting is conducted in a way that is fair to the betting public. Costs associated with the activities of the CPMA are recovered through a levy on every dollar bet on horse races in Canada. The levy is currently set at eight-tenths of a cent of every dollar bet. CPMA's strategic plans are focused on regulating and supervising pari-mutuel wagering on horse races in the most modern, effective and transparent manner.

Canadian Pari-Mutuel Agency					
Planned Spending (net) and Human Resources (FTEs)					
2010-11		2011-12		2012-13	
\$0.4 M	57 FTEs	\$(0.0) M	57 FTEs	\$(0.3) M	57 FTEs

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Pari-mutuel betting is conducted in a way that is fair to the Canadian betting public	Percentage of compliance with the <i>Pari-Mutuel Betting Supervision Regulations</i> of Canadian racetracks and betting theatres inspected by CPMA officers	100 per cent by March 31, 2011

Planning Highlights

The CPMA will approve and inspect pari-mutuel betting activities conducted at racetracks and betting theatres across Canada to ensure compliance with the *Pari-Mutuel Betting Supervision Regulations* (the *Regulations*) and policies. The CPMA will continue working in collaboration with Justice Canada to complete the comprehensive amendment of the *Regulations*, and will consult with industry stakeholders to ensure that all interested parties understand the new regulatory requirements. A description of draft regulatory changes is available at www.agr.gc.ca/parimutuel-review.

The Agency will also provide equine drug control programs at racetracks that help ensure race outcomes are not influenced by the inappropriate administration of drugs or medications to race horses.

Benefits for Canadians

Canadians can be assured that pari-mutuel betting systems are operated in a manner consistent with the governing regulations, and that all reasonable steps are taken so that betting on horse races is conducted in a fair and equitable manner.

Canada's Economic Action Plan

AAFC is helping deliver Canada's Economic Action Plan (CEAP) with investments to support the agricultural and agri-food sectors and to assist Canadian farmers to maximize market opportunities. The department is also contributing to important horizontal initiatives under CEAP with investments in infrastructure.

CEAP Initiative	Alignment with Program Activity
Agricultural Flexibility Fund (AgriFlexibility)	PA 1.1 Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement PA 1.2 On-Farm Action PA 2.2 Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems PA 2.3 Trade and Market Development PA 3.1 Science, Innovation and Adoption PA 3.2 Agri-Business Development PA 4.1 Internal Services
Slaughter Improvement Program	PA 3.2 Agri-Business Development
Canadian Agricultural Loans Act	PA 2.1 Business Risk Management
Transfer of Delivery of the AgriStability Program	PA 2.1 Business Risk Management PA 4.1 Internal Services
Modernizing Federal Laboratories Program	PA 3.1 Science, Innovation and Adoption PA 3.4 Canadian Pari-Mutuel Agency
Accelerating Federal Contaminated Sites Action Plan	PA 4.1 Internal Services

Following is a discussion of departmental plans for each of these initiatives.

Agricultural Flexibility Fund

The Agricultural Flexibility Fund (AgriFlexibility) is a five-year (2009-14), \$500 million fund. It supports new initiatives, both federally and in partnership with provinces, territories and industry that will improve the sector's competitiveness. These initiatives will help the sector adapt to pressures through non-business risk management measures that will reduce production costs, improve environmental sustainability, promote innovation, and respond to market challenges.

Three federal-only initiatives have been announced under AgriFlexibility and are at various stages of design and implementation. They are: Livestock Auction Traceability Initiative (LATI); AgriProcessing Initiative (API); and Canada Brand Advocacy Initiative (CBAI).

Funding provided under LATI will enhance Canada's traceability capacity, focusing on the livestock sector. Under the API, \$50 million in repayable contributions will be allocated to existing agri-processing companies or co-operatives to adopt new technologies and processes essential to sustaining and improving the sector's competitive position. CBAI will complement industry efforts in markets where challenges or opportunities exist, and will include a variety of sustained consumer-oriented marketing activities such as advertising, retail in-store activities, and restaurant and food-service promotions. Under CBAI, public opinion research and promotional and advertising campaigns will take place in Japan, South Korea and Mexico.

The AgriFlexibility Fund will also support proposals and initiatives from the provinces and territories, and industry, in partnership with the federal government. For example, the Government of Canada has invested in four new projects administered by Pulse Canada to increase profitability for pulse growers, and in the development of a comprehensive market strategy by the Canola Council of Canada to improve market access for Canada's canola farmers. Also, in partnership with the province of Saskatchewan, the government has invested in a project by the Saskatchewan Research Council to commercialize a DNA-based process for wheat identification.

The department is continuing to work with provinces, territories, and industry to develop initiatives under AgriFlexibility to help the sector become more competitive. Given the broad nature of its expected outcomes, AgriFlexibility contributes to all three of AAFC's Strategic Outcomes.

CEAP Portion of Planned Spending		
2010-11	2011-12*	2012-13*
\$124.2 M	\$124.2 M	\$124.2 M

* Amounts are funded from existing unallocated departmental resources.

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Producers and industry improve their environmental practices	Number of actions implemented by producers to improve their environmental practices	Targets have not been established for most performance indicators as initiatives have either recently been announced or will be announced in the coming months. The programming is new; there is no historical information upon which to base targets.
Producers and industry reduce their costs of production	Number of actions implemented by producers to reduce their costs of production	
Improved food safety, biosecurity, traceability and risk management measures	Number of improved food safety, biosecurity, traceability and risk management measures	
Agri-processors upgrade capacity through modernization of facilities	Number of agri-processors that upgrade capacity	
Increase in value-chain efforts focussed on innovation and adaptation	Number and types of activities that increased value-chain efforts focused on innovation and adaptation	
Agri-industry actions to respond to market threats and take advantage of emerging market opportunities	Number of actions to respond to market threats and take advantage of emerging market opportunities	

Planning Highlights

AAFC plans to fully implement AgriFlexibility in 2010.

To promote value-chain innovation and improve market access for Canadian food and agricultural products, AAFC will implement a Value-Chain Initiative based on strategic planning done by the Value Chain Roundtables currently representing the beef, food processing, grains, horticulture, organics, pork, seafood, and special crops sectors.

Lower production costs and new markets will improve the sector's profitability and will contribute to the country's economic recovery. Canadians will also benefit from improved environmental practices as a result of AgriFlexibility.

Slaughter Improvement Program

The Slaughter Improvement Program (SIP) is national, applications-based, and provides red meat packers and processors with repayable federal contributions to implement sound business plans for projects aimed at improving the operations of federally inspected packing plants. The program aims to allow industry stakeholders to strengthen their competitiveness by supporting new investments that could support profitability for red meat packers. These new investments focus on reducing operating costs, increasing revenues, and adopting innovation to meet future business conditions and consumer expectations. The program also addresses slaughter capacity gaps in regions where it can be demonstrated that this factor is constraining sector growth.

CEAP Portion of Planned Spending		
2010-11	2011-12	2012-13
\$20.9 M	\$14.9 M	

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Increased productivity, revenues and/or innovation, and/or reduced costs among red meat packers and processors	Per cent of recipients that increase their productivity, revenues and/or innovation, and/or reduce their costs (compared to the level documented in their application)	85 per cent by 2012
Contributed to profitability or reduced losses among red meat packers and processors	Per cent of recipients that increase their profitability (compared to the level documented in their application)	85 per cent by 2012

Planning Highlights

The SIP is delivered nationally by AAFC. The program can provide up to 50 per cent of eligible costs. Projects must be completed by March 31, 2012. Program applications were received in two rounds. The first-round application deadline was August 21, 2009 and the second-round deadline was October 30, 2009. Further requests for applications will be subject to the availability of funds.

Market conditions are the main risk to the expected results, particularly in light of demand reductions during the recession and a higher Canadian dollar. Investments in productivity and innovation will help mitigate some of these risks. This program is contributing to innovation and competitiveness in the agriculture, agri-food and agri-based products sector. As a result of the SIP, sector participants will be in a better position to increase business performance and profitability.

For more information, visit www.agr.gc.ca/slaughterhouse.

Canadian Agricultural Loans Act

The Canadian Agricultural Loans Act (CALA) is a financial loan guarantee program that gives farmers easier access to credit. Recent changes to legislation make more credit available to new farmers and to a broader range of agricultural co-operatives. Through the CALA, AAFC is supporting the renewal of the agricultural sector and enabling co-operatives to better seize market opportunities.

CEAP Portion of Planned Spending		
2010-11	2011-12	2012-13
\$4.0 M	\$10.6 M	\$10.6 M

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Farmers and agricultural co-operatives have access to affordable capital to make investments in their farm properties	Number of program participants per fiscal year	2009-10: 2,625 participants 2010-11: 3,300 participants 2011-12: 3,900 participants 2012-13: 3,900 participants

Planning Highlights

The CALA aims to help both new and existing farmers and agricultural co-operatives with their financing needs by guaranteeing loans issued by financial institutions. It will also help strengthen the agricultural sector by providing opportunities for beginning farmers to get started, or to take over the family farm through intergenerational farm transfers, and for more agricultural co-operatives to participate in value-added initiatives.

Additional information can be found at www.agr.gc.ca/cala.

Transfer of Delivery of the AgriStability Program

This initiative supports the federal government's commitment to work with interested provinces toward transferring the delivery of the AgriStability program from the federal government to provincial governments. The transfer will allow for integration and alignment with business risk management programs that are delivered by provinces.

CEAP Portion of Planned Spending		
2010-11	2011-12	2012-13
\$11.8 M		

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Provinces (BC, SK) delivering AgriStability for 2009 program year	Signed bilateral delivery transfer and employee transfer agreements	Signed agreements by December 31, 2009

Planning Highlights

The federal government is transferring delivery of the AgriStability program to British Columbia and Saskatchewan. The transfer began in January 2010. Detailed transition plans with the provinces will help ensure a seamless transition and mitigate the impact on AAFC operations in Regina and Winnipeg.

This initiative will support client service through wider integration and alignment of BRM programs that are already being delivered by provinces.

Modernizing Federal Laboratories Program

Under CEAP, AAFC received \$25.9 million for eight modernization projects in laboratories across the country in 2009-10 and 2010-11. Greenhouses will be replaced in Swift Current, Saskatchewan, and upgraded in Harrington, Prince Edward Island. A new dairy complex will be built in Sherbrooke, Quebec. Laboratories will be upgraded in Ottawa and Guelph, Ontario, Morden, Manitoba, St-Jean-sur-Richelieu, Quebec, and Fredericton, New Brunswick.

CEAP Portion of Planned Spending		
2010-11	2011-12	2012-13
\$19.3 M		

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Completion of eight laboratory projects across Canada	On time and on budget	By March 2011 complete all 8 projects on budget

Planning Highlights

Work on all eight modernization projects is under way and, in most cases, actual construction has commenced. Since the projects are required to be completed by March 2011, time is critical. Therefore, plans are in place to mitigate the impact of risks and help ensure on-time completion within budgets.

The projects represent a sound investment in AAFC infrastructure, greatly enhancing science capacity and underpinning the core regulatory responsibilities of the department. The projects will support important research in plant breeding, pesticide management, food safety and new product development. There will be long-term benefits for farmers and an immediate economic stimulus in the construction and related industries.

Accelerating the Federal Contaminated Sites Action Plan

Accelerating the Federal Contaminated Sites Action Plan (FCSAP) initiative under CEAP increases the pace of activities under the existing program in 2009-10 and 2010-11. FCSAP is a cost-shared program that helps federal custodians to address contaminated sites for which they are responsible. The CEAP funding for AAFC will be used for additional site assessments and remediation activities at its contaminated sites.

CEAP Portion of Planned Spending		
2010-11	2011-12	2012-13
\$1.3 M		

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Completion of additional assessment and remediation activities at AAFC contaminated sites to address risks posed to human health and the environment and to reduce associated financial liability	Number of remediation projects under way or completed at AAFC contaminated sites	By March 31, 2011, undertake 10 remediation projects
	Number of assessment projects completed at AAFC contaminated sites	By March 31, 2011, complete 10 assessment projects

Planning Highlights

In accelerating the FCSAP initiative, AAFC will conduct an additional 10 remediation projects and 10 assessment projects. The department will be able to address priority sites more quickly than initially planned and, as a result, accelerate the reduction of risks to human health and the environment, as well as its liability risks. All projects should be under way or completed by the end of March 2011.

Due to the nature of contaminated sites work, the remedial action plan for each site cannot be fully developed until an assessment is completed. There is a risk that the number of remediation projects could vary based on the assessment results. While it is estimated that 20 projects will be completed within the given budget, the number of projects may vary depending on actual costs.

Accelerating the FCSAP activities under CEAP will result in an improved environment and provide employment opportunities for a wide variety of companies and workers throughout the country.

Program Activity 4.1: Internal Services

Program Activity Summary

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support all Strategic Outcomes and the needs of programs and other corporate obligations of the department. Only those activities and resources that apply across the department, and not those provided specifically to a program, are included. Internal Services consists of the following group of activities:

- Management and Oversight (includes Strategic Policy and Government Relations; Program/Service Management; Planning, Performance and Reporting; and Internal Audit and Evaluation); Communications Services; and Legal Services;
- Resource Management Services including: Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; and Travel and Other Administrative Services; and
- Asset Management Services including: Real Property Services; Materiel Services; and Acquisition Services.

Internal Services					
Planned Spending (net) and Human Resources (FTEs)					
2010-11		2011-12		2012-13	
\$306.0 M	2,031 FTEs	\$299.4 M	2,031 FTEs	\$298.3 M	2,031 FTEs

Planning Highlights

Service Excellence

AAFC recently established the Service Policy and Transformation (SPT) Directorate to help implement AAFC's Service Excellence agenda within the department and with federal, provincial and territorial partners. This new directorate will work to develop and adopt common business processes to better serve clients.

AAFC will deliver on a suite of Service Excellence projects and initiatives based on client feedback. To access AAFC's 2007 producer and client satisfaction survey, visit www.agr.gc.ca/satisfaction-survey.

Management of Grants and Contributions Program

In 2008, the Government of Canada introduced its *Action Plan to Reform the Administration of Grant and Contribution (G&C) Programs*. As a result, AAFC launched its Centre of Program Excellence (COPE) to centrally coordinate and integrate its approach to program management across the department. COPE will build program management capacity by providing advice, guidance, training, and standardized tools to program staff to design, deliver and implement G&C programs. Responsibilities also include maintaining the contribution agreement registry, co-ordinating recipient audits, and monitoring and reporting of programs that are cost shared with the provinces and territories. The overall objective is to simplify administration while strengthening accountability and risk-based approaches for managing programs.

Human Resource Management

AAFC's human resources framework evolves to support changing business, policy, program, and people management priorities. Specific human resources plans and initiatives support the achievement of all strategic objectives and are critical to the department's capacity to deliver on business goals and provide excellent results to Canadians. AAFC's 2009-12 *Integrated Business-Human Resources Plan* addresses current and emerging priorities, with emphasis on:

- making progress on the four key priorities in the Clerk of the Privy Council's *Public Service Renewal Action Plan: Integrated Planning, Recruitment, Employee Development and Enabling Infrastructure*;
- addressing employee concerns raised during the most recent Public Service Employee Survey; and
- ensuring AAFC's workplace reflects the diversity of Canadian society and serves Canadians in both official languages.

Financial Management

AAFC is working to implement the Treasury Board Secretariat's Financial Management Policy Suite. As the proposed new and revised policy instruments and directives are issued, AAFC will assess their implications, impacts and effects in relation to the current instruments. Once identified, these changes will be highlighted and presented to senior management with a recommended implementation plan. This plan is also aimed at continuously improving the quality of financial reporting and strengthening the financial management capability.

Investment Planning and the Management of Projects

AAFC is developing a five-year Investment Plan (2010-2015) to comply with Treasury Board's new policies on Investment Planning and the Management of Projects. The new policy on Investment Planning – Assets and Acquired Services replaces the previous policy on Long Term Capital Planning. In developing this plan, AAFC has shifted away from a focus on capital planning that was asset-centric to one that is outcome-centric and provides a comprehensive view of the department's investments. Effective investment planning ensures that resources are allocated in a manner that clearly supports program outcomes and government priorities.

Correspondingly, the Policy on the Management of Projects assesses both the risk of the project and the department's capacity to manage and deliver on the projects. To effectively support and advance AAFC's capacity, the department is developing and maturing the departmental project management framework (PMF) to strengthen its rigour and discipline associated with managing projects. This will include an integrated departmental level approach for consistent practices in governance, training, monitoring of projects and reporting.

Information Management and Information Technology

The department will continue to manage and deliver Information Management and Information Technology (IM/IT) products and services through the AAFC IM/IT business model, an IM/IT Activity Architecture, strong governance and a project management (PM) framework. The PM framework will include a departmental level approach for consistent practices in governance, training, monitoring of projects and reporting. The overall approach for the management and delivery of IM/IT products and services will help ensure that departmental investments are aligned to departmental priorities, while optimizing departmental IM/IT expenditures. As AAFC moves forward, work will be focussed on meeting AAFC's business needs and alignment with Government of Canada standards and initiatives such as Shared Services.

Internal Audit and Evaluation Service

Full implementation of the Treasury Board Secretariat's (TBS) Policy on Internal Audit has been achieved, so the focus in 2010-11 will be to increase the number of assurance reports completed. The department has now embarked on implementation of the 2009 TBS Policy on Evaluation and aims also to increase the number of completed evaluation reports in 2010-11. Finally, the department will complete assurance work related to AAFC's programs under Canada's Economic Action Plan.

Portfolio Co-ordination

AAFC will continue to foster policy co-ordination and promote collaboration among the partner organizations of the Agriculture and Agri-Food Portfolio.

Supplementary Information

Supplementary Information Tables

All electronic supplementary information tables listed below can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's web site at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/info/info-eng.asp>.

- Details on Transfer Payment Programs
- Up-Front Multi-Year Funding
- Green Procurement
- Horizontal Initiatives
- Internal Audits and Evaluations
- Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
- Summary of Capital Spending by Program Activity
- User Fees

Information complémentaire

Liste des tableaux d'information complémentaire

Tous les tableaux d'information complémentaire en format électronique énumérés ci-après sont accessibles sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse :

<http://www.budget.gc.ca/fpp/2010-2011/info/info-tr.asp>

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
- Financement plurimodal
- Achats écologiques
- Initiatives horizontales
- Vérifications internes et évaluations
- Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
- Sommaire des dépenses en capital par activité de programme
- Frais d'utilisation



Quant à la Politique sur la gestion des projets, elle permet d'évaluer à la fois les risques associés à un projet donné et la capacité du Ministère de gérer et de mettre en œuvre ce projet. Dans le but d'appuyer et de renforcer la capacité d'AAC de façon efficace, le Ministère élabore et peaufine son cadre de gestion de projet (CGP) pour améliorer la rigueur et la discipline liées à la gestion de projets. Une approche ministérielle intégrée sera également incluse afin de mettre en œuvre des pratiques uniformes dans le domaine de la gouvernance, de la formation, de la surveillance des projets et de la production de rapports.

Gestion de l'information et technologie de l'information

Le Ministère continuera à gérer et à fournir des produits et services de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI) par le truchement de son modèle de gestion de la GI-TI, d'une architecture des activités de GI-TI, d'une solide gouvernance et d'un cadre de gestion de projet (CGP). Le CGP comprendra une approche ministérielle visant à mettre en place des pratiques uniformes dans le domaine de la gouvernance, de la formation, de la surveillance des projets et de la production de rapports. Grâce à l'approche globale à l'égard de la gestion et de la fourniture de produits et de services de GI-TI, le Ministère veillera à ce que les investissements ministériels soient harmonisés avec ses priorités, tout en optimisant ses dépenses en matière de GI-TI. À l'avenir, les travaux seront axés sur le respect des besoins opérationnels du Ministère et sur l'harmonisation des activités avec les normes et initiatives du gouvernement du Canada, tels les Services partagés.

Service de vérification interne et d'évaluation

La mise en œuvre complète de la Politique du Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) sur la vérification interne étant terminée, l'objectif en 2010-2011 consistera à augmenter le nombre de rapports d'assurance produits. Le Ministère s'emploie maintenant à mettre en œuvre la Politique du SCT sur l'évaluation (2009) et cherche à augmenter le nombre de rapports d'évaluation produits en 2010-2011. Finalement, le Ministère réalisera des travaux d'assurance liés aux programmes d'AAC qui s'inscrivent dans le Plan d'action économique du Canada.

Coordination du portefeuille

AAC continuera à favoriser une coordination stratégique et fera la promotion de la collaboration entre les organismes partenaires du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire.

Gestion des programmes de subventions et de contributions

En 2009, le gouvernement du Canada a lancé son Plan d'action pour la réforme de l'administration des programmes de subventions et de contributions (S et C¹). Par la suite, A.A.C. a mis sur pied son Centre d'excellence des programmes (CEP) dans le but de centraliser la coordination et d'intégrer son approche à l'égard de la gestion des programmes à l'Échelle du Ministère. Le CEP développera une capacité de gestion des programmes en fournissant au personnel des conseils, des directives, des formations et des outils normalisés pour qu'il puisse concevoir, exécuter et mettre en œuvre des programmes de S et C². Parmi ses responsabilités, citons la tenue d'un registre sur les accords de contributions, la coordination des activités de vérification des bénéficiaires, ainsi que la surveillance des programmes qui sont à coûts partagés avec les provinces et les territoires et la production des rapports connexes. L'objectif global consiste à simplifier l'administration tout en renforçant les approches en matière de responsabilisation et celles fondées sur les risques au chapitre de la gestion de programmes.

Gestion des ressources humaines

Le cadre de gestion des ressources humaines d'A.A.C. évolue afin d'appuyer les nouvelles priorités de gestion de l'efficacité, activités et politiques, ainsi que les nouveaux programmes. Certains plans et initiatives de gestion des ressources humaines favorisent la réalisation de tous les objectifs stratégiques et sont essentiels au Ministère pour qu'il puisse atteindre les objectifs opérationnels et fournir d'excellents résultats aux Canadiens. Le Plan unique des activités et des ressources humaines d'A.A.C. (2009-2012) traite des priorités actuelles et nouvelles, metant plus particulièrement l'accent sur les points suivants :

- faire avancer les quatre priorités énoncées dans le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique du secteur du Conseil privé, soit : la planification intégrée, le recrutement, le perfectionnement des employés et du infrastructure habilitante;
- répondre aux préoccupations des employés qui ont été soulevées dans le cadre du dernier sondage auprès des fonctionnaires fédéraux;
- veiller à ce que l'effectif d'A.A.C. soit représentatif de la diversité de la société canadienne et serve les Canadiens dans les deux langues officielles.

Gestion financière

A.A.C. s'emploie à mettre en œuvre l'ensemble de politiques sur la gestion financière du Secrétaire du Conseil du Trésor. Les que les instruments et directives nouveaux et révisés qui sont proposés seront publiés. A.A.C. évaluera leurs incidences, repercussions et impacts par opposition à ceux entraînés par les instruments actuels. Lorsque les changements apportés auront été déterminés, ils seront soumis et présentés à la haute direction, accompagnés d'un plan de mise en œuvre recommandé. Ce plan servira à améliorer de façon continue la qualité des rapports financiers et à renforcer la capacité de gérer les finances.

Planification des investissements et gestion des projets

A.A.C. travaille à l'élaboration d'un plan d'investissement quinquennal (2010-2015), conformément aux nouvelles politiques du Conseil du Trésor sur la planification des investissements et la gestion des projets. La nouvelle politique de planification des investissements – outils et services – appuiera l'initiative Politique sur les priorités d'investissement à long terme. Dans le cadre de l'élaboration de ce plan, A.A.C. est passée d'un plan d'investissement qui se concentrait sur les biens à un plan axé sur les résultats qui offre une vision globale des investissements du Ministère. Le plan d'investissement efficace veille à ce que les ressources soient affectées de manière à répondre efficacement aux résultats de programme et les priorités du gouvernement.

Points saillants de la planification

Grâce à l'accélération de la mise en œuvre du PASCF, AAC entreprendra dix projets d'assainissement et dix projets d'évaluation supplémentaires. Le Ministère pourra s'occuper plus rapidement que prévu des sites prioritaires et accélèrera par le fait même la réduction des risques pour la santé humaine et l'environnement, ainsi que les risques liés à la responsabilité. Tous les projets devraient être en cours ou achevés d'ici la fin mars 2011.

Étant donné la nature des travaux à effectuer sur les sites contaminés, il est impossible d'élaborer un plan d'assainissement complet pour chaque site avant qu'une évaluation soit réalisée. En outre, le nombre de projets d'assainissement risque de varier en fonction des résultats de l'évaluation. Bien que l'on ait prévu achever 20 projets grâce au budget accordé, le nombre de projets peut varier compte tenu des coûts réels.

Les activités visant à accélérer la mise en œuvre du PASCF dans le cadre du PAEC amélioreront l'environnement et fourniront des possibilités d'emplois à une vaste gamme d'entreprises et de travailleurs à l'échelle du pays.

Activité de programme 4.1 : Services internes

Résumé de l'activité

Les services internes regroupent des activités et ressources connexes qui sont administrées de manière à répondre à tous les résultats stratégiques et besoins des programmes, et à respecter d'autres obligations du Ministère. Seules les activités et les ressources qui s'appliquent à l'ensemble de l'organisation, et non celles qui sont affectées à un seul programme, sont incluses. Il s'agit notamment des services internes suivants :

- Services de gestion et de surveillance (y compris les politiques stratégiques et les relations gouvernementales; la gestion des programmes et des services; la planification, le rendement et les rapports; la vérification interne et l'évaluation); les services de communication et les services juridiques.
- Services de gestion des ressources, y compris les services de gestion des ressources humaines; les services de gestion financière; les services de gestion de l'information; les services des technologies de l'information, les services de voyage; d'autres services administratifs.
- Services de gestion des biens, y compris les services immobiliers, les services du matériel et les services des achats.

Points saillants de la planification

Excellence du service

AAC a récemment créé la Direction de la politique et de la transformation des services pour l'aider à mettre en œuvre son programme de l'excellence du service au sein du Ministère, et ce, en collaboration avec ses partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux. Cette nouvelle direction sera chargée d'élaborer et d'adopter des processus opérationnels communs en vue de mieux répondre aux besoins des clients.

AAC entreprendra une série de projets et d'initiatives visant à améliorer l'excellence du service en fonction des commentaires des clients. Pour accéder au sondage de 2007 sur la satisfaction des clients et des producteurs, veuillez consulter le site www.agr.gc.ca/recherche-satisfaction.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	
	Nombre de projets d'assainissement des sites contaminés d'AAC en cours ou achevés	Nombre de projets d'évaluation des sites contaminés d'AAC
Augmentation des activités d'évaluation et d'assainissement des sites contaminés d'AAC afin d'écarter les risques pour la santé humaine et l'environnement, et de réduire la responsabilité	Réalisation de dix projets d'assainissement d'ici le 31 mars 2011	Réalisation de dix projets d'évaluation d'ici le 31 mars 2011
Objectifs		

Portion des dépenses prévues dans le cadre du PAEC		
2010-2011	2011-2012	2012-2013
1,3 M\$		

Dans le cadre du PAEC, l'initiative visant à accélérer la mise en œuvre du Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux (PASC-F) permet de réaliser plus rapidement les activités qui s'inscrivent dans le programme en vigueur en 2009-2010 et en 2010-2011. Le PASC-F est un programme à coûts partagés qui aide les responsables fédéraux à gérer les sites contaminés dont ils ont la garde. Le financement affecté à l'AAC par le truchement du PAEC servira à augmenter le nombre d'activités d'évaluation et d'assainissement des sites contaminés.

Accélération de la mise en œuvre du Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux

Les projets représentent un bon investissement dans l'infrastructure d'AAC, accroissent grandement sa capacité scientifique et soutiennent ses responsabilités réglementaires. Ils favoriseront la réalisation d'importants travaux de recherche dans le domaine de la sélection des végétaux, de la gestion des pesticides, de la salubrité des aliments et du développement de nouveaux produits. Ils procureront des avantages à long terme pour les agriculteurs et stimuleront immédiatement l'économie de l'industrie de la construction et d'autres secteurs connexes.

Les huit projets de modernisation ont été lancés et, dans la plupart des cas, les travaux ont déjà commencé. Puisque les projets doivent être achevés au plus tard en mars 2011, le temps est un facteur important. Les plans ont donc été mis en place pour atténuer les risques et veiller à ce que les projets soient achevés dans les délais prescrits et selon les budgets prévus.

Points saillants de la planification

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	
	Les projets respectent les délais et les budgets	Achèvement des huit points d'ici mars 2011 et respect des budgets
Achèvement des huit projets de modernisation des laboratoires à l'échelle du Canada		
Objectif		
2010-2011	2011-2012	2012-2013
19,3 M\$		
Portion des dépenses prévues dans le cadre du PAEC		

Points saillants de la planification

La LCPA vise à aider les agriculteurs et les coopératives agricoles nouveaux et établis à répondre à leurs besoins financiers en garantissant des prêts octroyés par des établissements financiers. Elle permet aussi de renforcer le secteur agricole en offrant la possibilité aux agriculteurs débutants de se lancer ou de prendre la relève de l'exploitation familiale à la suite d'un transfert entre générations. De plus, elle permet à un nombre plus élevé de coopératives agricoles de participer à des initiatives à valeur ajoutée.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site www.agr.gc.ca/lcpa.

Cession de la prestation du programme Agri-stabilité

Cette initiative appuie l'engagement du gouvernement fédéral à collaborer avec les provinces intéressées en vue de transférer la prestation du programme Agri-stabilité aux gouvernements provinciaux. Ce transfert permettra d'intégrer Agri-stabilité dans les programmes de gestion des risques de l'entreprise qui sont exécutés par les provinces et de l'harmoniser avec ces derniers.

Portion des dépenses prévues dans le cadre du PAEC		
2010-2011	2011-2012	2012-2013
11,8 M\$		

Points saillants de la planification

Le gouvernement fédéral s'emploie à céder la prestation du programme Agri-stabilité à la Colombie-Britannique et à la Saskatchewan. Le transfert a débuté en janvier 2010. Des plans de transition détaillés, élaborés avec les provinces, permettront d'assurer une transition harmonisée et d'atténuer les répercussions sur les activités d'AAC à Regina et à Winnipeg.

Cette initiative favorisera le service à la clientèle, en intégrant davantage Agri-stabilité dans les programmes de GRÉ qui sont déjà exécutés par les provinces et en l'harmonisant avec ces derniers.

Programme de modernisation des laboratoires fédéraux

Dans le cadre du PAEC, AAC a reçu 25,9 millions de dollars pour mettre en œuvre, en 2009-2010 et en 2010-2011, huit projets de modernisation des laboratoires à l'échelle du pays. Parmi les projets qui seront entrepris, mentionnons le remplacement des serres à Swift Current (Saskatchewan) et la modernisation des serres à Harrington (Île-du-Prince-Édouard); la construction d'un nouveau complexe laitier à Sherbrooke (Québec); la modernisation des laboratoires à Ottawa et à Guelph (Ontario), à Morden (Manitoba), à St-Jean-sur-Richelieu (Québec) et à Fredericton (Nouveau-Brunswick).

Portion des dépenses prévues dans le cadre du PAEC		
2009-2010	2011-2012	2012-2013
20,9 M\$	14,9 M\$	

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs
Amélioration de la compétitivité des producteurs et des exploitants d'abattoirs et d'installations de l'innovation, et/ou réduction des coûts des exploitants d'abattoirs et d'installations d'emballage et de transformation spécialisés dans la viande rouge	Pourcentage des bénéficiaires qui ont amélioré leur productivité, leurs revenus et/ou leurs pratiques innovatrices, et/ou qui ont réduit leurs coûts (par opposition aux montants figurant sur leur demande)	85 p. 100 d'ici 2012
Stimulation de la rentabilité ou réduction des pertes enregistrées par les exploitants d'abattoirs et d'installations d'emballage et de transformation spécialisés dans la viande rouge	Pourcentage des bénéficiaires qui ont amélioré leur rentabilité (par opposition aux montants figurant sur leur demande)	85 p. 100 d'ici 2012

Points saillants de la planification

Le Programme d'amélioration de l'abattage, qui est exécuté par AAFC, à l'échelle nationale, pour accorder un financement expérimental au plus 50 p. 100 des coûts admissibles. Les projets entrepris dans le cadre du programme finissent par être achevés au plus tard le 31 mars 2012. Deux séries de demandes de financement ont été soumises. La première série était fixée au 21 août 2009 et celle de la deuxième série était fixée au 30 octobre 2009. Les autres demandes de financement seront assujetties à la disponibilité des fonds.

Les contributeurs du marché continueront à principal risque contre l'atteinte des résultats prévus, particulièrement en raison de la baisse de la demande pendant la récession et de l'appréciation du dollar canadien. Toutefois, des investissements dans la productivité et l'innovation aideront à atténuer certains risques. Ce programme stimule l'innovation et la compétitivité du secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels. Comme un Programme d'amélioration de l'abattage, les participants du secteur seront mieux placés pour améliorer leur rendement et leur rentabilité.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site www.agr.gc.ca/abatattoir.

Loi canadienne sur les prêts agricoles

La Loi canadienne sur les prêts agricoles (LCPA) est un programme de garantie de prêts de financement qui facilite l'accès des agriculteurs au crédit. Elle révisé les règlements applicables à la Loi pour permettre aux agriculteurs et à une plus vaste gamme de coopératives agricoles d'obtenir plus facilement des capitaux. Au moyen de la LCPA, AAFC offre le remboursement du secteur agricole et aide les coopératives à mieux servir les agriculteurs.

Portion des dépenses prévues dans le cadre du PAEC		
2009-2010	2011-2012	2012-2013
41,4 M\$	10,8 M\$	10,8 M\$

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs
Les agriculteurs et les coopératives agricoles ont accès à des capitaux abordables qui leur permettent d'exercer leur activité	Nombre de prêts et de prêts garantis par l'exercice financier	2009-2010 : 2 625 prêts 2010-2011 : 3 300 participants 2011-2012 : 3 900 participants

Programme d'amélioration de l'abattage

Le Programme d'amélioration de l'abattage est une initiative nationale qui est fondée sur la présentation de demandes. Son objectif consiste à fournir aux exploitants d'abattoirs et d'installations d'emballage et de transformation spécialisés dans la viande rouge des contributions fédérales remboursables pour qu'ils mettent en œuvre des plans d'entreprise solides dans le cadre de projets visant à améliorer les activités des installations inspectées par le gouvernement fédéral. En appuyant de nouveaux investissements qui pourraient stimuler la rentabilité des abattoirs spécialisés dans la viande rouge, le programme permet aux intervenants de l'industrie d'améliorer leur compétitivité. Ces nouveaux investissements sont axés sur la réduction des coûts d'exploitation, l'augmentation des revenus et l'adoption de pratiques innovatrices en vue de répondre aux futures conditions d'affaires et aux attentes des consommateurs. Le programme traite aussi des lacunes en matière de capacité d'abattage dans les régions où il est démontré que ce facteur entrave la croissance du secteur.

AAC prévoit mettre pleinement en œuvre le Fonds Agri-flexibilité en 2010.

Dans le but de promouvoir l'innovation de la chaîne de valeur et d'améliorer l'accès aux marchés pour les produits alimentaires et agricoles du Canada, AAC mettra en œuvre une initiative de la chaîne de valeur fondée sur une planification stratégique assurée par les tables rondes de la chaîne de valeur. Celles-ci représentent les industries du bœuf, de la transformation alimentaire, des céréales, de l'horticulture, des produits biologiques, du porc, des produits de la mer et des cultures spéciales.

Des coûts de production moins élevés et de nouveaux marchés permettront d'accroître la rentabilité du secteur et contribueront au redressement économique du pays. Les Canadiens tireront également profit de l'amélioration des pratiques environnementales grâce au Fonds Agri-flexibilité.

Points saillants de la planification

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs
Les producteurs et l'industrie amélioreront leurs pratiques environnementales	Nombre de mesures mises en œuvre par les producteurs pour améliorer leurs pratiques environnementales	Les objectifs n'ont pas encore été fixés pour la plupart des indicateurs de rendement, car ces initiatives n'ont été annoncées que récemment ou seront annoncées dans les prochains mois. Les données historiques sur lesquelles les objectifs peuvent se fonder.
Les producteurs et l'industrie réduisent leurs coûts de production	Nombre de mesures mises en œuvre par les producteurs pour réduire leurs coûts de production	
Amélioration des mesures liées à la salubrité des aliments, à la biosécurité, à la traçabilité et à la gestion des risques	Nombre de mesures liées à la salubrité des aliments, à la biosécurité, à la traçabilité et à la gestion des risques qui ont été améliorées	
Les transformateurs agroalimentaires accroissent leur capacité en modernisant leurs installations	Nombre de transformateurs agroalimentaires qui ont accru leur capacité	
Accroissement des efforts de la chaîne de valeur dans le domaine de l'innovation et de l'adaptation	Nombre et types d'activités qui ont permis d'accroître les efforts de la chaîne de valeur dans le domaine de l'innovation et de l'adaptation	
L'agro-industrie met en œuvre des mesures pour intervenir en cas de menaces sur les marchés et pour tirer parti de nouveaux débouchés	Nombre de mesures mises en œuvre pour intervenir en cas de menaces sur les marchés et pour tirer parti de nouveaux débouchés	

Fonds de flexibilité agricole

Le Fonds de flexibilité agricole (Agri-flexibilité) est un fonds quinquennal (2009-2014) de 500 millions de dollars dont l'objectif est de faciliter la mise en œuvre de nouvelles initiatives, tant à l'échelle fédérale qu'en partenariat avec les provinces, les territoires et l'industrie. Ces initiatives amélioreront la compétitivité du secteur et l'adapteront aux pressions grâce à des mesures non liées à la gestion des risques de l'entreprise qui réduiront les coûts de production, amélioreront la durabilité de l'environnement, favoriseront l'innovation et permettront de relever les défis du marché.

Trois initiatives financées exclusivement par le gouvernement fédéral, soit l'Initiative de traçabilité des encans de bétail (ITTEB), l'Initiative Agri-transformation et l'Initiative de promotion de la marque Canada (IPAMC), ont été annoncées dans le cadre du Fonds Agri-flexibilité et sont à différentes étapes de la conception et de la mise en œuvre.

Le financement fourni grâce à l'ITTEB améliorera la capacité de traçabilité du Canada, plus particulièrement dans le secteur de l'élevage. L'Initiative Agri-transformation versera 50 millions de dollars en contributions remboursables aux entreprises ou aux coopératives de transformation agroalimentaire en place pour qu'elles adoptent de nouvelles technologies et de nouveaux procédés essentiels au maintien et à l'amélioration de la position concurrentielle du secteur sur les marchés. L'IPAMC complètera les efforts de l'industrie sur les marchés qui présentent des défis ou des débouchés, et comprendra un ensemble d'activités de commercialisation soutenues et axées sur les consommateurs, telles la publicité, la promotion dans les points de vente au détail, ainsi que la promotion dans les restaurants et les services d'alimentation. Des campagnes de publicité et de promotion, ainsi que des recherches sur l'option publique seront organisées au Japon, en Corée du Sud et au Mexique dans le cadre de l'IPAMC.

Le Fonds Agri-flexibilité appuiera également les propositions et les initiatives mises de l'avant par les provinces, les territoires et l'industrie en collaboration avec le gouvernement fédéral. Par exemple, le gouvernement du Canada a investi dans quatre nouveaux projets administrés par Pulse Canada en vue d'accroître la rentabilité des producteurs de légumes, ainsi que dans l'établissement d'une stratégie commerciale globale, pensée par le Conseil canadien du canola, pour améliorer l'accès des producteurs canadiens de canola aux marchés. En outre, en collaboration avec la province de la Saskatchewan, le gouvernement a investi dans un projet réalisé par le Saskatchewan Research Council qui vise à commercialiser un processus d'identification du blé fondé sur l'ADN. Le Ministère continue à collaborer avec les provinces, les territoires et l'industrie afin d'élaborer des initiatives dans le cadre du Fonds Agri-flexibilité qui aideront le secteur à devenir plus compétitif. Etant donné l'ampleur des résultats prévus, le Fonds Agri-flexibilité contribue aux trois résultats stratégiques de l'AAC.

* Ces montants sont financés à même les ressources ministérielles non affectées

Portion des dépenses prévues dans le cadre du PAEC		
2010-2011	2011-2012*	2012-2013
124,2 M\$	124,2 M\$	124,2 M\$

Points saillants de la planification

L'ACPM approuvera et inspectera les activités liées aux partis mutuels réalisées dans les salles de partis à l'échelle du Canada afin de vérifier leur conformité au *Règlement sur la surveillance du parti mutuel* (le *Règlement*) et aux politiques pertinentes. L'ACPM continuera à collaborer avec le ministère de la Justice afin d'apporter des modifications importantes au *Règlement* et consultera les intervenants de l'industrie pour s'assurer que toutes les parties intéressées comprennent les nouvelles exigences réglementaires. Une description des changements réglementaires provisoires est accessible à l'adresse www.agr.gc.ca/examen-partimutuel.

L'Agence mettra également en œuvre des programmes de contrôle des drogues équités dans les hippodromes afin de s'assurer que les résultats des courses ne sont pas influencés par l'administration inappropriée de drogues ou de médicaments aux chevaux de course.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Les Canadiens et les Canadiennes peuvent avoir l'assurance que les systèmes de pari mutuel sont exécutés conformément au *Règlement* et que toutes les mesures raisonnables nécessaires sont prises pour que les paris sur les courses de chevaux soient assujettis à un processus équitable et juste.

Plan d'action économique du Canada

AAC aide à exécuter le Plan d'action économique du Canada (PAEC) en faisant des investissements dans le but d'aider le secteur agricole et agroalimentaire et les agriculteurs canadiens à maximiser les débouchés commerciaux. Le Ministère contribue aussi à d'importantes initiatives horizontales dans le cadre du PAEC en investissant dans l'infrastructure.

Initiatives du PAEC	
Fonds de flexibilité agricole (Fonds Agri-flexibilité)	AP 1.1 Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental AP 1.2 Mesures à la ferme AP 2.2 Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments AP 2.3 Développement du commerce et des marchés AP 3.1 Sciences, innovation et adoption AP 3.2 Développement de l'agroentreprise AP 4.1 Services internes
Programme d'amélioration de l'abattage	AP 3.2 Développement de l'agroentreprise
Loi canadienne sur les prêts agricoles	AP 2.1 Gestion des risques de l'entreprise
Cession de la prestation du programme Agri-stabilité	AP 2.1 Gestion des risques de l'entreprise AP 4.1 Services internes
Programme de modernisation des laboratoires fédéraux	AP 3.1 Sciences, innovation et adoption AP 3.4 Agence canadienne du pari mutuel
Accélération de la mise en œuvre du Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux	AP 4.1 Services internes

Voici une description des plans ministériels pour chaque initiative.

Critique au Fonds de développement des collectivités (FDC), lancé en 2009, AACC aidera les collectivités rurales de l'Ontario situées dans la région productrice de tabac de la province à adopter une économie qui n'est pas axée sur la production de tabac. Le FDC appuiera les initiatives communautaires qui favorisent le développement régional, attirent de nouveaux résidents et investissements tout en conservant la population et les investissements actuels, et stimulent le développement d'entreprises et la création d'emplois.

Les coopératives recevront un soutien pour développer davantage de coopératives, effectuer des recherches et tester des applications innovatrices du modèle coopératif. L'initiative de développement coopératif rendra notamment l'option coopérative plus accessible aux Canadiens. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site www.coop.gc.ca.

Puisque l'Assemblée générale des Nations Unies a proclamé 2012 « Année internationale des coopératives », le Ministère planifiera en 2011 et mettra en œuvre en 2012 des activités visant à souligner l'incidence positive des coopératives sur le tissu socioéconomique du Canada.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Les collectivités rurales du Canada auront un accès amélioré à des renseignements, à des outils et à des services de qualité qui mèneront à un développement rural axé sur l'innovation. Elles tireront aussi profit des avantages qu'offrent les possibilités économiques, ce qui favorisera l'innovation et l'essor du secteur. Les Canadiens auront un meilleur accès aux services et aux renseignements nécessaires à la création ou à l'entretien d'un milieu coopératives, ce qui entraînera des possibilités d'innovation et de croissance économique.

Activité de programme 3.4 : Agence canadienne du pari mutuel

Résumé de l'activité

L'article 204 du *Code criminel du Canada* désigne le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire comme étant responsable des fonctions réglementaires et politiques qui régissent les paris mutuels sur les courses de chevaux. L'Agence canadienne du pari mutuel (ACPM) est un organisme de service spécial d'AACC qui réglemente et supervise les paris mutuels sur les courses de chevaux dans les hippodromes partout au Canada. Son objectif est de s'assurer que les activités liées aux paris mutuels se déroulent de façon équitable pour les parteurs. Les coûts des activités de l'ACPM sont recouverts au moyen de prélèvements sur chaque dollar parié au Canada sur les courses de chevaux. Le prélèvement correspond actuellement à huit dixièmes d'un cent pour chaque dollar parié. Les plans stratégiques de l'ACPM sont axés sur une réglementation et une supervision des plus modernes, efficaces et transparentes des paris mutuels sur les courses de chevaux.

Agence canadienne du pari mutuel				
Dépenses prévues (nettes) et ressources humaines (ETP)				
2010-2011	2011-2012	2012-2013	0,4 M\$	57 ETP
	(0,0) M\$	57 ETP	(0,3) M\$	57 ETP

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectif
Détournement équitable des paris mutuels pour les parteurs canadiens	Pourcentage des hippodromes et des salles de paris au Canada qui sont conformes au Règlement sur la surveillance du pari mutuel et qui sont inspectés par des agents de l'ACPM	100 p. 100 d'ici le 31 mars 2011

Activité de programme 3.3 : Développement des régions rurales et développement des coopératives

Résumé de l'activité

L'activité de programme Développement des régions rurales et développement des coopératives mène une approche pangouvernementale intégrée appelée Partenariat rural du Canada, par le truchement de laquelle le gouvernement coordonne ses politiques économiques, sociales, environnementales et culturelles en fonction de son objectif de développement socioéconomique et de renouveau pour le Canada rural. Cette activité de programme donne lieu aussi à la création de partenariats avec les ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et les intervenants ruraux dans des domaines comme l'acquisition de connaissances, l'élaboration de politiques et la mise en œuvre de stratégies de développement rural du gouvernement. Elle munit aussi les collectivités rurales des outils nécessaires pour innover et profiter des atouts locaux, et pour devenir plus compétitives sur la scène économique locale ou régionale.

Cette activité de programme favorise aussi l'essor économique et le développement social au Canada grâce au développement de coopératives. En effet, elle soutient l'essor des coopératives et se veut un outil efficace pour aider les Canadiens et les collectivités à répondre à leurs besoins et à saisir les possibilités économiques. Elle prévoit en outre la prestation de conseils, à l'échelle du gouvernement, sur les politiques et programmes qui touchent les coopératives, et la création de partenariats avec le gouvernement fédéral, l'industrie, les provinces et d'autres intervenants clés en vue de mettre en œuvre des initiatives qui permettront d'augmenter la capacité et d'améliorer les connaissances, et ce, à l'appui du développement des coopératives.

Développement des régions rurales et développement des coopératives					
Dépenses prévues (nettes) et ressources humaines (ETP)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
25,1 M\$	88 ETP	25,1 M\$	88 ETP	20,2 M\$	88 ETP

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs
Développement de nouvelles activités économiques dans les collectivités rurales	Nombre de collectivités dans 20 régions rurales choisies où de nouvelles activités économiques découlent des efforts de concertation du Partenariat rural du Canada	30 d'ici le 31 mars 2013
Les Canadiens sont mieux placés pour utiliser le modèle coopératif en vue de répondre à leurs besoins économiques et sociaux	Nombre de collectivités qui ont fermé et évalué leurs atouts naturels et culturels locaux	100 d'ici le 31 mars 2013
	Nombre de coopératives créées qui ont reçu un appui dans le cadre de l'Initiative de développement coopératif	150 d'ici le 31 mars 2013

Points saillants de la planification

AAC, au moyen du Partenariat rural du Canada (PRC), collaborera avec des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux en vue de favoriser un développement rural axé sur l'innovation. Le PRC aidera les collectivités à améliorer leur compétitivité et à accroître leurs activités économiques. Par exemple, il permettra à 100 collectivités rurales de cerner et d'évaluer leurs atouts locaux afin d'attirer les investissements et des nouveaux résidents. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site www.rural.gc.ca.

Points saillants de la planification

Développement de l'agroentrepreneuriat				Dépenses prévues (nettes) et ressources humaines (ETP)	
Résultats prévus		Indicateurs de rendement		Objectif	
Augmentation du nombre d'objectifs commerciaux atteints	Pourcentage d'entreprises participant aux programmes de développement de l'entreprise qui ont atteint leurs objectifs commerciaux	55 p. 100 d'ici le 31 mars 2013			
72,9 M\$	51 ETP	52,3 M\$	51 ETP	36,8 M\$	51 ETP
2010-2011		2011-2012		2012-2013	

AACJ collaborera avec ses partenaires provinciaux et territoriaux afin d'aider les agroentreprises à accéder à des renseignements, à se prévaloir de services consultatifs et à saisir les possibilités de développement des compétences. Il mettra l'accent notamment sur la planification des activités, le suivi des coûts de production, les analyses comparatives, l'atteinte des objectifs et la gestion du changement. AACJ financera également des organismes nationaux dans le but de perfectionner les compétences, les outils et les connaissances des jeunes, des nouveaux producteurs et des producteurs de longue date.

Le Ministère fournira des services de conseils financiers et de médiation aux agriculteurs qui peuvent avoir de la difficulté à rembourser leurs dettes, réunissant producteurs et créanciers devant un médiateur pour qu'ils conviennent d'une entente de remboursement mutuellement acceptable.

Les abattoirs et les établissements de transformation spécialisés dans la viande rouge bénéficieront de contributions remboursables dans le cadre du Programme d'amélioration de l'abattage. Ce programme favorisera les investissements visant à réduire les coûts, à accroître les revenus ou à améliorer les activités des établissements agréés par le gouvernement fédéral. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site www.agr.gc.ca/abattoir.

Dans le cadre du Programme Objectif Carrière, AACJ offrira des stages en agriculture pour aider les jeunes sans emploi ou sous-employés qui ont fait des études postsecondaires dans un domaine lié à l'agriculture. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site www.agr.gc.ca/objectifcarriere.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Cette aux initiatives de développement de l'agroentrepreneuriat, les participants du secteur seront mieux placés pour améliorer leur rentabilité, atteindre leurs objectifs et gérer le changement. Le secteur de l'agroentrepreneuriat deviendra plus compétitif et plus viable sur le plan financier, ce qui contribuera à renforcer la croissance économique du Canada, la sécurité et la salubrité des aliments, ainsi qu'à répondre aux besoins en produits agro-industriels des Canadiens et des Canadiennes.

Grâce au *Programme de stimulation de l'agro-innovation canadienne*, lancé en 2009-2010, il sera possible de mobiliser la capacité scientifique nationale pour répondre aux objectifs du secteur, et on accordera un soutien aux projets pilotes par le secteur qui permettront de réduire l'écart entre les idées lancées, les découvertes effectuées et les produits mis au point pour le marché. Pour obtenir de plus amples renseignements, visitez le site : www.agr.gc.ca/agro-innovation.

En outre, le Ministère favorisera l'investissement privé dans le secteur des produits agricoles et agroalimentaires et des biocarburants. AAC mobilisera ses réseaux de dirigeants du secteur et les incitera à tirer profit des possibilités de projets à valeur ajoutée. Il offrira du soutien pour faciliter la collaboration entre les producteurs, les transformateurs, les distributeurs, les fournisseurs scientifiques et le marché et pour ainsi s'assurer que tous les aspects de la chaîne de valeur sont pris en compte. Les investissements de l'État seront mis à profit par le truchement de partenariats avec le secteur pour favoriser l'essor de secteurs d'activités actuels et nouveaux, comme les bioproduits, les matériaux écologiques, l'énergie propre et les produits de santé.

Les programmes d'adaptation seront favorables aux approches et solutions pilotées par le secteur qui aideront les agriculteurs, le secteur de la transformation et la chaîne de valeur dans son ensemble à tirer parti des possibilités d'apport de solutions concertées à des problèmes communs. Par exemple, le Fonds de flexibilité agricole, d'une durée de cinq ans (2009-2014) et d'un budget de 500 millions de dollars, favorisera la mise sur pied de nouvelles initiatives tant fédérales que concertées (avec les provinces, les territoires et le secteur) qui viseront à améliorer la compétitivité du secteur et son adaptation aux réalités commerciales grâce à des mesures de gestion des risques non liées à l'entreprise. Ce fonds appuiera les projets qui réduisent les coûts de production, améliorent la durabilité de l'environnement, favorisent l'innovation et permettent de relever les défis commerciaux.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

En tant que ministre à vocation économique et scientifique, AAC favorise la stabilité et la croissance du secteur en mettant à la disposition de ces derniers les connaissances qu'il faut pour innover dans le contexte canadien. Les programmes d'innovation qu'il offre aident le secteur à se doter de sa propre capacité de participer à de la recherche scientifique et à mettre au point les outils, les technologies et les pratiques dont il a besoin pour relever sa compétitivité.

En réagissant rapidement aux problèmes et en tirant vite parti des possibilités, le secteur de l'agriculture et des produits agroalimentaires peut réduire l'incidence des problèmes imprévus et tirer avantage des possibilités avant ses concurrents. Les programmes qui encouragent l'investissement privé dans la bioéconomie du Canada renforcent le secteur. Par ailleurs, une bioéconomie plus productive crée de l'emploi, renforce le marché des produits agricoles et concourt à la prospérité des producteurs et des Canadiens et Canadiennes.

Activité de programme 3.2 : Développement de l'agroentreprise

Résumé de l'activité

Cette activité de programme augmente la sensibilisation aux avantages des saines pratiques de gestion des affaires et en favorise l'adoption afin de permettre aux entreprises d'accroître leur rentabilité et d'investir là où il le faut pour bien gérer les ressources naturelles, et produire et vendre des aliments et d'autres produits sûrs.

Le Développement de l'agroentreprise fournit des fonds pour les activités liées aux saines pratiques de gestion des affaires et aux compétences qui : améliorent la capacité des entreprises du secteur d'évaluer les répercussions financières des améliorations commerciales, y compris l'incidence que pourraient avoir sur la rentabilité des entreprises les plans environnementaux, les systèmes de salubrité des aliments et les projets d'innovation; aident les propriétaires d'agroentreprises à comprendre leur situation financière et à mettre en œuvre des mesures, des plans et des pratiques de gestion efficaces; favorisent une participation accrue des jeunes ou des nouveaux venus, des membres des Premières nations et des clients dans certains sous-secteurs particuliers en transition.

Faits saillants de la planification

Le CPAAC continuera de superviser l'Office canadien de recherche, de développement des marchés et de promotion des bovins de boucherie, les Producteurs d'œufs d'incubation du Canada, les Producteurs de poulet du Canada, les Producteurs d'œufs du Canada et les Éleveurs de dindon du Canada.

Dans la foulée de son *Plan stratégique 2009-2012*, le Conseil aidera les producteurs à maintenir leurs parts du marché intérieur et à gérer les risques de façon proactive. Pour y arriver, il mettra l'accent sur : sa gouvernance et son processus décisionnel; l'acquisition de connaissances et sa capacité d'influer sur les solutions; ses interactions avec les intervenants sectoriels et provinciaux; les mécanismes de règlement des différends dans le système de gestion de l'offre de la volaille et des œufs; la prestation d'information sur les offices de recherche et de promotion.

Pour de plus amples renseignements, visitez le site : www.fppcc-cpac.gc.ca/index.php?option=com_content&task=view&id=140&lang=french.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Deux facteurs ont contribué à la création du régime de gestion de l'offre : l'instabilité des prix et l'incertitude des revenus auxquelles étaient exposés les producteurs agricoles. Le CPAAC supervise les organismes nationaux de commercialisation qui ne sont pas assujettis à la *Loi sur la concurrence* et, au moyen d'un système de freins et de contrepoids, il s'assure que les systèmes de gestion de l'offre de la volaille et des œufs et le système de prélèvement pour les bovins de boucherie respectent un équilibre entre les intérêts de tous les intervenants canadiens, des producteurs aux consommateurs. Ils peuvent ainsi compter sur un approvisionnement constant en produits de qualité.

Pour de plus amples renseignements, visitez le site : <http://nfpc-cnpa.gc.ca>.

Résultat stratégique 3 : Un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels

Pour favoriser l'innovation dans le secteur, il faut notamment mettre au point et commercialiser des produits agricoles à valeur ajoutée, ainsi que des systèmes, des procédés et des technologies de production axés sur le savoir, et doter le secteur de meilleures compétences et stratégies en affaires et en gestion pour lui permettre de saisir les possibilités qui se présentent et de gérer le changement. Il est indispensable d'innover pour assurer la croissance soutenue et l'amélioration de la productivité, de la rentabilité, de la compétitivité et de la viabilité du secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels ainsi que de ses collectivités rurales. Ce résultat stratégique comprend les activités de programme suivantes, qui sont décrites dans l'analyse qui suit des résultats prévus, des plans et des avantages pour les Canadiens et les Canadiennes.

3.1 Sciences, innovation et adoption	3.2 Développement de l'agroentreprise	3.3 Développement des régions rurales et coopératives	3.4 Agence canadienne du pari mutuel
--------------------------------------	---------------------------------------	---	--------------------------------------

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Par son travail, AAFC améliorera les pratiques de protection des cultures et donnera accès à de nouveaux outils, technologies et pratiques de réduction des risques ainsi qu'à des produits antiparasitaires à usage limite. Résultat net de ce travail : le secteur agricole et agroalimentaire canadien jouira d'une partie concurrentielle, aucun obstacle ne nuira au commerce avec des pays où ces produits sont déjà offerts et il y aura moins de risques pour l'environnement et les Canadiens et Canadiennes.

Les activités ministérielles qui se rattachent aux allergies santé, aux aliments nouveaux et aux ingrédients aideront le secteur à bien naviguer sur l'océan de la réglementation, ce qui débouchera sur des produits alimentaires nouveaux, innovateurs et sains qui auront des effets bénéfiques sur la santé.

Activité de programme 2.5 : Conseil des produits agricoles du Canada

Résumé de l'activité

Créé aux termes de la Loi sur les offices des produits agricoles, le Conseil des produits agricoles du Canada (CPAC), qui s'appelait auparavant le Conseil national des produits agricoles, est un organisme quasi judiciaire qui relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. La Loi prévoit la création d'offices nationaux de recherche, de mise en marché et de promotion. Le CPAC supervise ces offices et, en collaborant avec eux, s'assure que le système de gestion de l'offre de la volaille et des œufs et le système de prélevement pour les bovins de boucherie fonctionnent en respectant un équilibre entre les intérêts de tous les intervenants, des producteurs aux consommateurs. Le Conseil joue aussi un rôle actif dans la gestion du portefeuille en dispensant des conseils au ministre et en entretenant des relations avec les administrations provinciales.

Conseil des produits agricoles du Canada			
Dépenses prévues (nettes) et ressources humaines (ETP)			
2010-2011	26 ETP	2,8 M\$	
2011-2012	26 ETP	2,8 M\$	
2012-2013	26 ETP	2,8 M\$	

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectif
Le nombre de plaintes de consommateurs traitées et des intérêts de tous les intervenants, des producteurs de boucherie respecte un équilibre entre les aux consommateurs	Part du marché (pourcentage) des producteurs des œufs d'incubation de poulet à griller et de poussins, de poulet, d'œufs de consommation et de dindon	Les variations des indices des prix à la consommation pour les produits réglementés agricoles non réglementés concorderont avec celles des autres produits réglementés pour les produits agricoles (moins) de celles des produits agricoles non réglementés pendant toute la période
		La part de marché relative reste supérieure à 80 p. 100 jusqu'à la fin de 2010-2011

Faits saillants de la planification

Résultats prévus		Indicateurs de rendement		Objectif	
Un cadre de réglementation amélioré qui favorise l'innovation et l'investissement dans le secteur ainsi que sa compétitivité		Partie comparative de pesticides, d'allégations santé, d'aliments nouveaux et d'ingrédients priorités		10 d'ici le 31 mars 2013	
Facilitation de l'efficacité de la réglementation					
Dépenses prévues (nettes) et ressources humaines (ETP)					
2010-2011		35,9 M\$	61 ETP	36,0 M\$	61 ETP
2011-2012		35,8 M\$	61 ETP	2012-2013	

exigences réglementaires par des interventions ciblées sur des priorités sectorielles, tout en préservant l'intégrité du solide système de réglementation du Canada. En améliorant les délais d'intervention et la transparence de la prise de décisions à fondement scientifique en réglementation, on rehaussera du coup la confiance de la population et des intervenants.

Comme le veulent les principes de la *Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation* établie par le gouvernement du Canada, AAC cherchera à améliorer la capacité du secteur agricole et agroalimentaire à bien fonctionner dans le régime de réglementation et rendra les organismes de réglementation davantage capables de répondre aux besoins du secteur. Parmi les priorités, figurent les suivantes : pesticides à usage limité et réduction des risques liés aux pesticides; médicaments vétérinaires; allégations santé, aliments nouveaux et ingrédients; enrichissement volontaire des aliments.

Dans le cadre du Plan d'action en matière de réglementation de *Cultivons l'avenir* (www.agric.gc.ca/planaaction-reglementation), AAC aide le secteur à comprendre et à respecter les processus et exigences réglementaires, notamment en ce qui concerne la réponse à des demandes de données scientifiques. Sous le régime du Plan, Santé Canada accroît sa capacité de rationaliser les processus de réglementation et d'améliorer les délais d'examen des demandes. En outre, ce ministère est en voie de mieux se positionner pour élaborer des cadres stratégiques et réglementaires qui permettront de répondre aux priorités du secteur tout en préservant les normes de santé et de sécurité. AAC et Santé Canada continueront de répondre aux priorités du secteur sur le rendement de ces initiatives mixtes par le truchement de leur Rapport ministériel sur le rendement (RMR) respectif.

AAC continuera de collaborer avec les intervenants à trouver des solutions de lutte antiparasitaire à usage limité contre des ravageurs et à élaborer des stratégies et les plans d'action connexes qui permettront de réduire le risque que posent les pesticides pour la santé humaine et l'environnement. Le Ministère produira des données sur l'efficacité des pesticides et leurs résidus et sur la tolérance des cultures à ces produits, en plus de préparer des demandes de nouveaux emplois limités de produits. Il aidera entre autres les producteurs à établir des priorités nationales en lutte antiparasitaire, à définir de nouveaux usages limités pour les pesticides dont dispose déjà les producteurs, grâce à un processus d'examen spécialement voué à cette tâche, à améliorer la gestion de la résistance aux pesticides et à élargir l'accès à des outils, à des technologies et à des pratiques de réduction des risques.

Le Ministère continuera d'offrir des services d'analyse et des conseils sur les dossiers intérieurs de réglementation des aliments qui ont une incidence sur l'innovation et la compétitivité dans la préparation d'aliments aux effets bénéfiques sur la santé. Il aidera notamment les intervenants à établir des plans et priorités en matière d'allégations santé, d'aliments nouveaux et d'ingrédients en se fondant sur les débouchés qui se présentent. AAC collaborera avec le secteur et la collectivité de la recherche à les sensibiliser au cadre de réglementation, à former des partenariats scientifiques et à mener de la recherche qui visera à combler les lacunes qui, sur le plan des connaissances, nuisent à l'établissement de la validité des allégations santé et de l'innocuité des ingrédients nouveaux. Il aidera également les intervenants à préparer, justifications à l'appui, leurs demandes aux fins des exigences réglementaires.

L'initiative Marque Canada d'AACI fera fond sur les programmes de salubrité des aliments, de santé des animaux et de protection des végétaux, de traçabilité et de protection de l'environnement; elle donnera lieu à des outils et de nouvelles initiatives de promotion de l'image de marque comportera une nouvelle dimension de défense et de promotion des intérêts qui ciblera les consommateurs de marchés étrangers qui, par les obstacles commerciaux, posent des défis particuliers au secteur dans la poursuite de ses objectifs d'exportation.

En outre, le Secrétaire de l'accès aux marchés (SAAI), que le Ministère a créé en janvier 2009, aidera à coordonner avec les producteurs et le secteur, les initiatives gouvernementales de prospection dynamique et stratégique de nouveaux marchés. L'objectif étant de ne pas se laisser distancer par les concurrents internationaux. Le SAAI restera à l'avant-garde des enjeux en matière d'accès aux marchés et des possibilités commerciales qui se présentent. Il améliorera la capacité d'intervention rapide du secteur dans les situations d'urgence, notamment en approuvant les missions de haut niveau et les initiatives d'accès aux marchés.

Le Ministère dirigera les négociations axées sur l'agriculture à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et lors des pourparlers commerciaux bilatéraux, entre autres avec l'Union européenne, en vue de faire valoir les intérêts agricoles canadiens à cette fin. Il cherchera à faire adopter des règles qui favorisent la compétitivité du Canada, qui créent de nouveaux débouchés à l'exportation et qui protègent les secteurs soumis à la gestion de l'eau. Il se fera aussi le défenseur et promoteur de systèmes, de normes et de processus de réglementation transparents à fondement scientifique, particulièrement pour les nouveaux produits. AACI cherchera à s'assurer que l'on tienne compte des obligations du Canada en matière de commerce international dans l'élaboration des politiques et des programmes intérieurs, afin de minimiser le risque de mesures commerciales à son encontre.

La Loi sur la gestion des urgences exige que tous les ministères mettent en place des plans de gestion des situations d'urgence dans leurs secteurs respectifs de responsabilité. En 2010-2011, AACI collaborera avec ses partenaires fédéraux, provinciaux et sectoriels à analyser les expériences vécues lors de la pandémie de grippe H1N1 survenue en 2009-2010 et des Jeux olympiques d'hiver de 2010, ainsi, le Ministère désire mieux se préparer à réagir à des situations d'urgence touchant le secteur agroalimentaire.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

L'exportation revêt une importance primordiale pour la rentabilité du secteur agricole et alimentaire. En 2005, le Canada figure au quatrième rang mondial des pays exportateurs de produits agricoles et agroalimentaires (y compris les fruits de mer), il occupe ses produits vers 196 pays différents. L'amélioration des exportations accroît par ailleurs le nombre d'emplois partout dans les chaînes de valeur, et surtout en transformation et en distribution. Le Canada a un intérêt vital à élargir son accès aux marchés et à renforcer les règles internationales qui favorisent le commerce agricole, son objectif étant de favoriser l'instauration de règles du jeu plus équitables pour ses producteurs et transformateurs.

Activité de programme 2.4 : Facilitation de l'efficacité de la réglementation

Résumé de l'activité

AACI exerce des initiatives par lesquelles il veut s'assurer que le cadre de la réglementation est le plus efficace possible et à l'avancement dans le secteur ainsi qu'à sa compétitivité et, en même temps, à faire la part des obligations et préserver la sécurité alimentaire et la santé humaine. Le Ministère reconnaît que le système rigide des normes techniques et des états qui se créent entre les politiques de réglementation et la mise en œuvre de ces dernières favorisent le Canada à accroître l'impact de son cadre réglementaire et à améliorer la modernisation pour qu'il continue de répondre aux besoins. Dans le cadre de cette activité, le Ministère collaborera avec les intervenants des chaînes de valeur à réduire les obstacles à l'exportation et à améliorer les règlements, et à collaborer avec ses partenaires fédéraux et sectoriels à trouver des moyens de simplifier les règlements.

Activité de programme 2.3 : Développement du commerce et des marchés

Résumé de l'activité

AAC se fait le défenseur et promoteur du commerce canadien des produits agricoles; il travaille pour faire disparaître les obstacles au commerce chez nous et à l'étranger et pour accroître les débouchés du secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels.

Le Ministère aide le secteur à prospecter de nouveaux débouchés sur les marchés intérieurs et extérieurs, et à déterminer des façons de stimuler sa productivité, sa compétitivité et sa prospérité. AAC s'emploie aussi à faire valoir les produits canadiens grâce au programme *Image internationale de la marque Canada* et à la *Stratégie de promotion de l'image de marque des produits intérieurs* en vue de renforcer la présence du secteur sur les marchés et de mettre davantage en valeur ses points forts.

Développement du commerce et des marchés					
Dépenses prévues (nettes) et ressources humaines (ETP)					
2010-2011			2011-2012		
116,3 M\$	378 ETP	116,6 M\$	378 ETP	117,2 M\$	378 ETP

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectif
Un secteur concurrentiel qui possède les attributs nécessaires pour se positionner stratégiquement et tirer profit de nouveaux débouchés commerciaux, ou pour se repositionner et se protéger contre les risques changeants du marché	Croissance des exportations totales de produits agricoles et alimentaires (dollars de 1997)	Atteinte d'un niveau d'exportation de 40 milliards de dollars d'ici le 31 mars 2013

Faits saillants de la planification

En 2010-2011 et au cours des exercices suivants, AAC s'emploiera surtout à transformer les forces du secteur agricole et alimentaire canadien en réussites sur les marchés intérieurs et mondiaux en l'aidant à prévoir et à gérer les risques inhérents au commerce des produits agroalimentaires à l'échelle internationale.

Les Tables rondes sur les chaînes de valeur (TRCV) sont des forums pilotés par le secteur qui encouragent les producteurs et d'autres intervenants des chaînes de valeur respectives à prospecter de nouveaux débouchés et à en tirer profit, en plus de favoriser la collaboration entre l'État et le secteur au sujet de stratégies définies par celui-ci. Par le biais des TRCV, AAC continuera de dispenser de l'expertise et des conseils et de gérer les dossiers intersectoriels. La participation du Ministère aux TRCV l'aide aussi à recueillir de l'information et de la rétroaction, à l'appui du rôle de meneur qu'il joue dans la conception et la mise en œuvre d'une vision stratégique commune pour le secteur.

Pour stimuler la capacité de commercialisation du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire (y compris du poisson et des produits de la mer), AAC produira des renseignements sur des marchés cibles et affectera des délégués commerciaux spécialisés en agriculture et en alimentation sur des marchés clés. En outre, grâce au programme Agri-marketing, le secteur disposera de fonds pour élaborer et mettre en œuvre des *Stratégies internationales à long terme*, ce qui accroîtra la cohésion des efforts de mise en marché que déploie chaque association pour promouvoir l'image de marque des produits alimentaires et agricoles canadiens sur les marchés internationaux.

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs
Une plus grande sécurité du système alimentaire qui permet aux produits agricoles canadiens d'avoir un meilleur accès aux marchés	Pourcentage de producteurs déclarant avoir adopté des pratiques de salubrité des aliments	A) 55 p. 100 d'ici le 31 mars 2010, par rapport au niveau actuel de 47 p. 100 B) Objectif à déterminer d'ici le 31 mars 2012 (Un deuxième sondage, à l'état de projet, à mener en 2011 donnerait des résultats d'ici le 31 mars 2012. Les objectifs visés seront établis en fonction des résultats du premier sondage et après confirmation de l'inclusion de questions volontaires sur la salubrité des aliments).

Faits saillants de la planification

AACI concourra à l'élaboration de normes nationales de biosécurité qui seront appliquées à la ferme. C'est l'Agence canadienne d'inspection des aliments qui se chargera du travail d'élaboration, avec la participation de groupes sectoriels nationaux, des provinces, des territoires et d'autres intervenants, par voie d'un protocole d'entente conclu avec AACI.

Comme il l'indique dans sa *Stratégie de science et d'innovation*, AACI mènera de la recherche qui visera à mieux connaître et comprendre les agents causaux des menaces potentielles et émergentes à la sécurité des systèmes canadiens de production et de distribution des aliments et à mieux saisir le comportement dans le circuit alimentaire. Le Ministère élaborera également des stratégies et des pratiques qui viseront à détecter à surveiller et à contrôler les dangers potentiels dans le circuit alimentaire et à réduire les risques pour la santé grâce à une connaissance intégrée des risques biologiques et chimiques liés aux systèmes de production et de transformation.

Dans le cadre de *Changements favorables*, AACI collaborera avec ses partenaires universitaires et sectoriels à la mise au point de technologies à la ferme qui favoriseront la santé des animaux et la protection des végétaux à long terme et à l'élaboration de stratégies d'atténuation des risques.

Le Ministère offrira des stimulants financiers aux organismes nationaux pour qu'ils mettent au point des pratiques et systèmes nationaux de salubrité des aliments à la ferme et en aval de celle-ci. L'initiative *Changements favorables* et les systèmes HACCP à la ferme et en aval des organismes à élaborer des pratiques de salubrité des aliments tels que les systèmes HACCP à la ferme et en aval de celle-ci, ISO 22000 ou les *Bonnes pratiques de fabrication*. Ces initiatives définissent les principes de base à suivre pour produire des aliments uniformes et sûrs. Elles contribueront à faire adopter rapidement, par les producteurs et les entreprises agréées de transformation des aliments non contrôlées par le fédéral, ces systèmes reconnus par l'État. AACI collaborera aussi avec ses partenaires à accélérer l'avancement du Système national de traçabilité des produits agricoles et alimentaires que sont en voie d'élaborer le secteur et les administrateurs publics; il s'assurera ainsi de l'adoption d'une approche nationale intégrée. En 2009, les gouvernements ont convenu de chercher à mettre sur pied un système national obligatoire de traçabilité qui, dès 2011, viserait d'abord le bœuf. Un nouveau cadre législatif et réglementaire sera élaboré à cette fin et les exigences opérationnelles d'une solution nationale d'échange d'information seront définies. Les entreprises pourront ainsi avoir accès aux systèmes de censure de l'information pour la traçabilité qui auront mis en place les organismes sectoriels avec le soutien financier des Trésors publics. AACI aidera l'AACI, dans le cadre de *Changements favorables*, à mener à bien ce cheminement de la réglementation.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Se finit par se à la ferme et dans les entreprises de produits, d'ovins et de systèmes de salubrité des aliments de l'assurance et de traçabilité qui sont reconnus par l'État et se fondent sur des salubrités. Il sera plus facile d'empêcher la propagation des maladies des animaux et des végétaux. Il sera plus facile d'empêcher les interventions en cas d'échec de la salubrité. Les mécanismes d'information seront à améliorer. Tous les aspects liés au traitement au secteur de l'assurance de salubrité des aliments et de l'assurance de salubrité des aliments. En outre, la confiance des consommateurs de salubrité des aliments sera renforcée, car le Canada sera pour eux une source fiable de produits sains.

Dans le cadre du Plan d'action économique du Canada, AAC a fait passer la Loi canadienne sur les prêts agricoles (LCPA), qui facilite l'accès au crédit aux producteurs. Le programme de la LCPA fait fond sur l'ancienne Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative et la remplace. Pour obtenir de plus amples renseignements sur le programme de la LCPA, voir l'analyse du PAEC qui se trouve plus loin dans le présent RPP.

De concert avec les provinces et les territoires, le Ministère continue de mener un examen stratégique sur l'ensemble des programmes de GRF; il désire ainsi s'assurer que cet ensemble répond aux besoins en constante évolution des producteurs et continuera de les combler. Il a déjà entrepris une analyse par laquelle il cherche à comprendre la mesure dans laquelle l'ensemble actuel des programmes remplit ses objectifs; il vise par là aussi à cerner les tendances susceptibles d'influer sur les programmes et politiques à venir. Cet examen stratégique jouera un rôle important dans l'orientation du travail à faire en vue de la prochaine phase des programmes de GRF qui suivra l'actuel cadre stratégique quinquennal *Cultivons l'avenir*.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Les objectifs des programmes de GRF prévus par *Cultivons l'avenir* sont plus vastes que ceux des programmes analogues du passé et tiennent plus efficacement compte de la gamme complète des risques auxquels les producteurs sont exposés. Ces programmes aideront les producteurs à continuer de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les aliments abordables et de qualité sur lesquels ils comptent. En gérant efficacement les risques, les producteurs seront en mesure de chercher de nouvelles possibilités d'obtenir des produits alimentaires et non alimentaires sains et innovateurs pour les consommateurs de chez nous et de l'étranger.

Activité de programme 2.2 : Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments

Résumé de l'activité

AAC appuie les producteurs, et les organismes qui les représentent, et collabore avec les provinces à la mise au point et à la mise en œuvre de systèmes de gestion des risques liés à la salubrité des aliments, à la biosécurité et à la traçabilité qui visent à prévenir et à contrer les risques pour les ressources animales et végétales de base; ces efforts ont pour effet de renforcer le secteur s'il survient des maladies qui entraînent des pertes sur les marchés intérieurs et étrangers.

Les systèmes de gestion des risques sont les suivants : les systèmes de salubrité des aliments nationaux, reconnus par le gouvernement, qui appliquent les principes HACCP (Analyse des risques et maîtrise des points critiques) à la ferme ou en aval de celle-ci ou qui s'en inspirent; les systèmes nationaux de biosécurité; un système national de traçabilité des produits agricoles et alimentaires. Ces systèmes appuient également les activités de gestion qui limitent la propagation des maladies animales et végétales, réduisant ainsi l'incidence économique, environnementale et sociale d'une crise éventuelle. Par ailleurs, la *Stratégie nationale de biosécurité animale et végétale* propose des orientations stratégiques globales assurant que les efforts déployés visent les risques les plus importants pour la biosécurité.

Parmi les bénéficiaires admissibles figurent les organismes nationaux ou régionaux à but non lucratif, les producteurs et les intervenants du secteur.

Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments				
Dépenses prévues (nettes) et ressources humaines (ETP)				
2010-2011		2011-2012*		2012-2013
154,8 M\$	349 ETP	97,8 M\$	349 ETP	90,0 M\$
				349 ETP

* Il y a une diminution des dépenses prévues en 2011-2012 en raison surtout de la fin du programme de lutte contre les maladies dans l'industrie porcine et du Programme d'édredonnage du virus de la sharka en 2010-2011.

Faits saillants de la planification

Le concert avec les administrations provinciales et territoriales, AAC, continuera de dispenser l'ensemble de programmes de RRE prévus par le cadre stratégique *Château d'eau*. Le Ministère ne cessera aussi d'améliorer sa capacité d'exécuter ses programmes, d'en suivre le déroulement et de faire rapport sur leur rendement. L'ensemble des programmes de RRE, y compris pour éliminer les pertes de revenu des producteurs découlant de inondations indépendantes de leur volonté.

Le Ministère continuera d'encourager et d'améliorer les programmes d'après les commentaires des intervenants en collaborant avec les administrations provinciales et territoriales et en consultant le secteur. Par exemple, le Comité consultatif national sur les programmes, qui se compose notamment de représentants des producteurs de divers régions et de divers secteurs de production, a pour mandat de produire aux gouvernements des conseils sur la prestation des programmes Agri-stabilité et Agri-investissement.

Les fonctionnaires fédéraux élaborent également des options qui permettront au gouvernement de respecter son engagement à élargir le programme Agri-protection (www.agric.ca/agriprotection). Agri-protection offre aux agriculteurs une protection abordable contre les manques à produire attribuables à des risques naturels échappant à leur emprise.

AAC a aussi assuré que les programmes de CRRF sont dispensés d'une manière qui tient compte des préférences de ses partenaires provinciaux et territoriaux. À cette fin, les fonctionnaires fédéraux collaborent avec la Colombie-Britannique et la Saskatchewan à assurer le transfert efficace de la prestation du programme Agri-stabilité (www.agric.ca/agristabilite) à ces provinces. Le transfert a débuté en janvier dernier (2010). À la fin des processus de transfert, le programme sera dispensé par l'administration provinciale en Colombie-Britannique, en Alberta, en Saskatchewan, en Ontario, au Québec et à l'Île-du-Prince-Édouard, et par l'administration fédérale au Manitoba, au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse, à Terre-Neuve-et-Labrador et au Yukon. Agri-stabilité a un effet stabilisateur, car il protège les revenus des producteurs contre les fortes baisses attribuables à des facteurs indépendants de leur volonté.

Le Ministère collabore également avec les institutions financières dans toutes les provinces sauf le Québec à lancer les *comptes Agri-investissement* (www.agric.ca/agriinvestissement) dans les banques et les caisses de crédit à l'été 2010, soit à temps pour l'application du programme Agri-investissement 2009. Entre-temps, AAC continuera d'être le détenteur des comptes Agri-investissement. Au Québec, c'est La Financière agricole qui administrera le programme et qui continuera de détenir les comptes du programme pour les producteurs admissibles. Agri-investissement permet aux producteurs de déposer jusqu'à 1,5 p. 100 du produit de leurs ventes nettes admissibles dans ces comptes et de toucher une contribution gouvernementale de contrepartie dont les coûts sont portés par le gouvernement du Canada et ceux des provinces et des territoires. Les producteurs sont libres d'utiliser les fonds accumulés dans leurs comptes pour combler leurs pertes de revenu ou pour investir à des fins d'augmentation de leur revenu agricole. L'intervention des institutions financières devrait améliorer le service à la clientèle en lui permettant d'avoir un meilleur accès à ses comptes.

L'objectif du cadre stratégique *Château d'eau* est d'améliorer les programmes de RRE, y compris pour éliminer les pertes de revenu des producteurs découlant de inondations indépendantes de leur volonté.

En outre, le Programme de transition des exploitations porcines permettra à AAC d'indemniser les éleveurs de porcs qui cessent de produire pendant au moins trois ans; cette mesure vise à aider le secteur porcin à opérer une transition ordonnée en fonction des nouvelles réalités commerciales. Grâce à des garanties de prêt fédérales, AAC contribuera à rendre le secteur plus concurrentiel et durable en octroyant aux éleveurs de porcs du crédit à long terme supplémentaire par le truchement du Programme de réserve pour pertes sur prêts dans l'industrie.

Résultat stratégique 2 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitifs qui gère les risques de manière proactive

La capacité du Canada de produire, de transformer et de distribuer des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels sûrs, sains, rentables et de première qualité dépend de son aptitude à gérer les risques de manière proactive, à réduire ces risques au minimum et à élargir les marchés intérieurs et extérieurs pour le secteur en répondant aux exigences et aux attentes des consommateurs, et même en les dépassant. La gestion proactive des risques et l'amélioration du contexte de la réglementation concourront directement à la stabilité économique et à la prospérité des agriculteurs canadiens et rehausseront la sécurité de la population du pays.

Ce résultat stratégique comprend les activités de programme suivantes, qui sont décrites dans l'analyse subséquente des résultats prévus, des plans et des avantages pour les Canadiens et les Canadiennes.

Activités de programme	2.1 Gestion des risques de l'entreprise	2.2 Système de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments	2.3 Développement du commerce et des marchés	2.4 Facilitation de l'efficacité de la réglementation	2.5 Conseil des produits agricoles du Canada
------------------------	---	---	--	---	--

Activité de programme 2.1 : Gestion des risques de l'entreprise

Résumé de l'activité

De concert avec les provinces et les territoires, AAC applique un ensemble complet de programmes de GRE qui aide les producteurs des outils et de la capacité de mieux gérer les risques de l'entreprise. Ces programmes les prémunissent contre les faibles baisses de revenu (Agri-investissement), leur viennent en aide, en fonction des marges, dans les cas des pertes de revenu plus marquées (Agri-stabilité), les secourent en cas de catastrophe en leur octroyant rapidement une aide (Agri-re lance) et les protègent contre les manques à produire attribuables à des risques naturels échappant à leur emprise (Agri-protection).

En outre, le Ministère donne un coup de pouce aux producteurs par le biais de plusieurs programmes de garanties financières. Par exemple, le Programme des paiements anticipés facilite la mise en marché des récoltes des producteurs en leur permettant de les écouler au moment où les conditions du marché et les prix sont plus favorables.

Gestion des risques de l'entreprise					
Dépenses prévues (nettes) et ressources humaines (ETP)					
2010-2011			2011-2012		
1 996,2 M\$	549 ETP	1 873,6 M\$	549 ETP	843,6 M\$	549 ETP

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectif
Réduction des pertes de revenu des producteurs	Comparaison entre, d'une part, le revenu net des producteurs tiré du marché (RNM) pour l'année en cours, plus les paiements de GRE, et, d'autre part, le RNM moyen des cinq années précédentes, plus les paiements de GRE	85 p. 100 du RNM moyen des cinq années précédentes, plus les paiements de GRE, d'ici le 31 mars 2011

Activité de programme 1.2 : Mesures à la ferme

Résumé de l'activité

AAC appuie les producteurs au moyen de programmes mis en œuvre directement à la ferme qui permettent de cerner les risques et les possibilités pour l'environnement et de favoriser une croissance soutenue des valeurs éthiques de la gérance dans le secteur agricole et agroalimentaire.

Le Ministère soutient les agriculteurs par : l'évaluation des risques agroenvironnementaux et la planification durables à la ferme; la prospection et la mise au point de nouvelles approches qui encouragent l'adoption de pratiques agricoles durables; une meilleure reconnaissance de la valeur de ces pratiques.

Cette activité de programme concourt à la gérance de l'environnement et aide à atténuer l'impact global du secteur sur l'environnement. Elle contribue à assurer l'environnement, à améliorer les conditions de vie des Canadiens et des Canadiennes et à faire de l'agriculture un secteur plus rentable.

Mesures à la ferme		Dépenses prévues (nettes) et ressources humaines (ETP)	
		2010-2011	2011-2012
		152,5 M\$	147,2 M\$
		384 ETP	384 ETP
			138,7 M\$
			384 ETP

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectif
Amélioration de l'évaluation des risques agroenvironnementaux et meilleure planification par les producteurs agricoles	Hausse des taux d'adoption de pratiques de gestion bénéfiques (PGB) répondant aux priorités partout au Canada	Hausse de 10 p 100 par rapport aux valeurs de base d'écobénéfices du programme d'ici le 31 mars 2013

Faits saillants de la planification

Pour accroître la viabilité du secteur, AAC continuera d'investir dans les mesures à la ferme visant à : favoriser l'évaluation des risques agroenvironnementaux et la planification connexe; offrir l'expertise, l'information et les mesures innovatrices permettant de stimuler l'adoption de pratiques de gestion bénéfiques au niveau de l'exploitation agricole; prospecter et mettre au point de nouvelles approches pour des pratiques agricoles durables.

Le Ministère continuera aussi de favoriser l'adoption d'une approche intégrée dans la planification et la prestation d'expertise, d'information et de services dans toutes les régions du pays. De concert avec les provinces, les spécialistes locaux en aménagement des terres, les importes de conservation et d'autres intervenants, il travaillera avec les investisseurs dans les mesures à la ferme permettant aux principes agricoles durables d'être efficaces, efficientes et bénéfiques sur le plan économique.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Les agriculteurs canadiens ont prouvé par leurs interventions que l'environnement leur tient à cœur. Grâce à cette activité de programme, AAC continuera de les aider à contribuer à assurer l'environnement pour les Canadiens et les Canadiennes et à rendre le secteur plus rentable.

Grâce à des programmes appliqués directement à la ferme et à des mesures innovatrices, il est possible de favoriser l'adoption des pratiques agroenvironnementales et de contribuer à faire des producteurs agricoles d'écobénéfices. Le respect des valeurs éthiques en gérance de l'environnement et d'atténuer l'impact global du secteur sur l'environnement.

AAC concourra à assainir l'environnement pour tous les Canadiens et les Canadiennes, reconnaissant qu'en agriculture, respect de l'environnement et compétitivité sont inextricablement liés. Le secteur agricole agroalimentaire sera davantage en mesure de gérer ses ressources de façon efficiente et durable grâce à une meilleure compréhension de l'incidence de l'agriculture sur la qualité de l'eau et sur les besoins permanents en cette ressource. Des pratiques scientifiquement vérifiées de gestion de l'environnement seront mises au point; elles permettront aussi d'optimiser les possibilités économiques connexes de façon durable.

En outre, le secteur jouira d'un meilleur accès aux connaissances accumulées et aura la possibilité d'acquérir de l'expertise au profit de l'utilisation durable des terres agricoles et des ressources en eau.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

AAC a œuvré activement pour mettre sur pied l'Alliance mondiale de recherche sur les gaz à effet de serre (GES) en agriculture, réseau international qui a pour mandat de coordonner et d'intensifier la recherche agricole qui rapportera des avantages pratiques pour les agriculteurs et l'environnement, autant chez nous qu'à l'étranger. Le Ministère sera à la tête de la participation du Canada comme membre fondateur; il mettra l'accent sur les pratiques de gestion bénéfiques qui atténuent les émissions de GES, par exemple par le stockage du carbone dans le sol; s'emploiera aussi à favoriser les synergies entre les activités d'atténuation et d'adaptation. La contribution d'AAC à l'Alliance aidera aussi à l'élaboration de politiques et de programmes scientifiques qui combattront l'incidence des changements climatiques sur l'agriculture et qui ultimement favoriseront la viabilité économique de l'agriculture et son respect de l'environnement.

AAC a œuvré activement pour mettre sur pied l'Alliance mondiale de recherche sur les gaz à effet de serre (GES) en agriculture, réseau international qui a pour mandat de coordonner et d'intensifier la recherche agricole qui rapportera des avantages pratiques pour les agriculteurs et l'environnement, autant chez nous qu'à l'étranger. Le Ministère continuera également de favoriser la prise de décisions éclairées dans le domaine agroenvironnemental; à cette fin, il (1) mettra au point des outils et des pratiques de gestion bénéfiques qui faciliteront le processus décisionnel en gestion écologique des terres et (2) élaborera et améliorera les indicateurs agroenvironnementaux, les systèmes de comparabilisation des gaz à effet de serre et les indicateurs économiques qui servent à évaluer le degré de viabilité économique et de respect de l'environnement du secteur.

AAC s'emploiera à répondre aux priorités scientifiques décrites dans sa *Stratégie de science et d'innovation*; cette stratégie vise à parfaire la compréhension scientifique des interactions entre l'agriculture et les principaux enjeux nationaux et régionaux en matière d'environnement. S'il comprend mieux ces interactions, il lui sera possible de mettre au point des technologies et des stratégies qui accroîtront les répercussions positives de l'agriculture sur l'environnement tout en en minimisant les impacts négatifs éventuels. Ces technologies et stratégies concourront également à la compétitivité et à l'adoption du secteur. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la *Stratégie de science et d'innovation*, voir les faits saillants de la planification de l'activité de programme 3.1 « Sciences, innovation et adoption » plus loin dans le présent document.

Faits saillants de la planification

Résultats prévus	Indicateurs de rendement	Objectifs
Le secteur agricole et agroalimentaire prend des décisions qui prévoient la mise en place de saines pratiques environnementales	Pourcentage des décisions prises par le secteur agricole et agroalimentaire qui intègrent les aspects environnementaux ou qui en tiennent compte	1. Établir une valeur de base pour le 31 mars 2011 2. Déterminer l'augmentation de la disponibilité pour le 31 mars 2013

2010-2011		2011-2012		2012-2013	
59,6 M\$	692 ETP	59,8 M\$	692 ETP	57,1 M\$	692 ETP
Dépenses prévues (nettes) et ressources humaines (ETP)					
Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental					

Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique 1 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement

Activité de programme 1.1 : Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental

Résumé de l'activité

[illegible]

Postes votés et législatifs (en millions de dollars)

Le recul des dépenses prévues entre 2010-2011 et 2011-2012 est principalement attribuable au fait que les dépenses prévues pour 2010-2011 comprennent le financement qui a été reporté des exercices précédents. En outre, les autorisations de programme pour l'Initiative de l'industrie du porc et les autorisations pour les avances en cas d'urgence devraient expirer à la fin de 2010-2011.

L'autre réduction des dépenses prévues qui a cours entre 2011-2012 et 2012-2013 reflète le point de renouvellement des autorités fédérales liées à l'ensemble actuel de programmes de GRE. Le financement de GRE est statutaire et les accords de mise en œuvre avec les FPT sous GRE sont en cours. AAC, de concert avec les provinces et les territoires, poursuit l'examen de l'ensemble des programmes de GRE et l'élaboration d'une stratégie d'engagement de l'industrie qui guidera la prochaine phase de programmes de GRE pour répondre aux besoins en constante évolution.

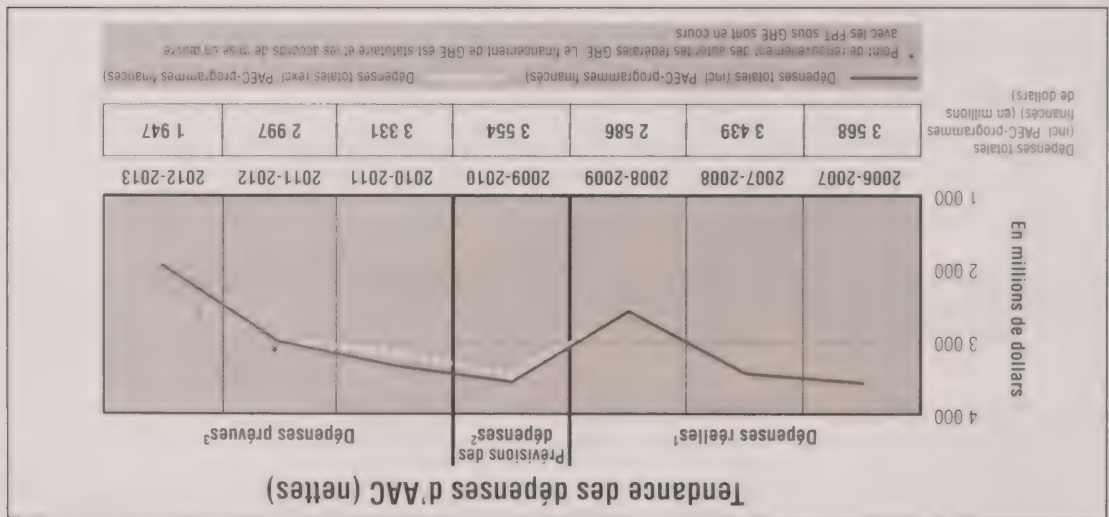
Poste voté ou législatif (L)	Libelle tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2009-2010	Budget principal des dépenses 2010-2011
1	Dépenses de fonctionnement	657,9	742,4
5	Dépenses en capital	34,0	50,0
10	Subventions et contributions	417,0	551,2
15	Aux termes de l'article 29 de la Loi sur la gestion des finances publiques, autoriser le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, au nom de Sa Majesté du chef du Canada et conformément aux conditions approuvées par le ministre des Finances, à garantir le paiement des montants ne dépassant pas en totalité et en tout temps la somme de 140 000 000 \$ payable à l'égard des Accords de ligne de crédit à être engagés par Financement agricole Canada pour les besoins du Programme national renouvelé (2003) sur l'éthanol de la biomasse.	0,0	0,0
20	Agence canadienne du parti mutuel	-	0,3
(L)	Paiements de contributions pour le Programme Agri-stabilité	369,2	500,0
(L)	Paiements de contributions pour le Programme Agri-protection	440,6	452,0
(L)	Paiements relatifs à la Loi sur les programmes de commercialisation agricole	165,0	184,0
(L)	Paiements de subventions pour le Programme Agri-investissement	139,4	155,8
(L)	Paiements de subventions pour le Programme Agri-stabilité	225,1	95,3
(L)	Paiements de subventions pour le Programme d'aide en cas de catastrophe agricole – Agri-reliance	54,2	54,2
(L)	Paiements de contributions pour le Programme d'aide en cas de catastrophe agricole – Agri-reliance	54,2	54,2
(L)	Contributions à l'appui de l'Initiative d'aide à l'industrie porcine	-	39,1
(L)	Paiements de contributions pour le Programme Agri-investissement	20,1	19,0
(L)	Fonds pour l'avenir de la Canadian Cattlemen's Association	5,0	5,0
(L)	Prêts garantis en vertu de la Loi canadienne sur les prêts agricoles	-	4,0
(L)	Subventions aux offices établis conformément à la Loi sur les offices des produits agricoles	0,2	0,2
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	63,7	83,3
(L)	Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire – Traitement et allocation pour automobile	0,1	0,1
(L)	Fonds renouvelable de l'Agence canadienne du parti mutuel	(0,0)	-
Crédits non requis			
-	Aux termes de l'article 29 de la Loi sur la gestion des finances publiques, autoriser le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, au nom de Sa Majesté du chef du Canada et conformément aux conditions approuvées par le ministre des Finances, à garantir le paiement d'un montant ne dépassant pas en totalité et en tout temps, la somme de 1 500 000 000 \$ payable sous la forme d'avances de fonds fournies par les organismes de producteurs, la Commission canadienne du blé et autres prêteurs en vertu du Programme d'avances de crédit printaniers et de 1 500 000 000 \$ payable sous la forme d'avances de fonds fournies par les organismes de producteurs, la Commission canadienne du blé et autres prêteurs en vertu du Programme d'avances de crédit printaniers et de 1 500 000 000 \$ payable sous la forme d'avances de fonds fournies par les organismes de producteurs, la Commission canadienne du blé et autres prêteurs en vertu de la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles	0,0	-
-	Prêts garantis en vertu de la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative	4,0	-
Total pour le Ministère		2 649,6	2 990,1

Le Budget principal des dépenses de 2010-2011 s'élève à 2 990,1 millions de dollars, contre 2 649,6 millions de dollars en 2009-2010, soit une hausse de 340,5 millions de dollars. Cette augmentation est principalement attribuée au financement pour le Fonds Agri-Flexibilité, un financement accru à l'appui de la série de programmes de GRE et du financement pour appuyer l'Initiative d'aide à l'industrie du porc. Cette hausse est compensée par les réductions dues à l'exercice d'examens stratégiques de 2008.

Les montants dans les tableaux ci-dessus ont été arrondis. Les valeurs inférieures à un million de dollars sont indiquées par 0,0. En raison de l'arrondissement, il est possible que leur somme ne corresponde pas aux totaux indiqués.

Tendances des dépenses du Ministère

Le tableau suivant illustre les tendances des dépenses d'AAC de 2006-2007 à 2012-2013, y compris des initiatives du PAEC.



Notes

1. Les dépenses réelles représentent les dépenses véritablement engagées pendant l'exercice visé, telles qu'elles sont décrites dans les Comptes publics.
2. Les prévisions des dépenses représentent quant à elles des niveaux de financement autorisés, usés à la fin de l'exercice (et pas nécessairement les dépenses réelles).
3. Les dépenses prévues s'ajoutent au total des dépenses réelles dans les niveaux de référence. Elles englobent aussi les engagements, d'autres dépenses qui sont approuvées dans le cadre du processus budgétaire, mais qui ne sont pas encore inscrits dans les niveaux de référence. Les dépenses prévues n'ont pas encore été autorisées pour leur part finale de mise en œuvre financière, mais qui ne sont pas encore inscrits dans les niveaux de référence.

De 2006-2007 à 2012-2013, les dépenses réelles et les prévisions des dépenses varient entre 3,0 milliards de dollars (2006-2007) et 1,9 milliard de dollars, montant actuellement prévu pour 2012-2013. Cette variation tient compte d'un certain nombre de facteurs, que voici :

Les dépenses globales d'AAC en 2006-2007 étaient relativement plus élevées que celles d'autres exercices, surtout en raison du nouvel engagement important de financement dans le Budget fédéral 2006, qui prévoyait verser 1,5 milliard de dollars pour assurer un avenir plus prospère aux agriculteurs. Cette somme était consacrée au financement des programmes en cours (échéances sur une échelle quinquennale) et comprenait une dépense supplémentaire de 1 milliard de dollars qui visait à faciliter la transition à des programmes plus efficaces de stabilisation du revenu agricole.

En 2007-2008, les dépenses englobaient le montant de 1 milliard de dollars inscrit dans le Budget fédéral 2007, mais mis au Programme de paiement au titre des coûts de production et du Programme de démontage d'AAC. Les dépenses de 2008-2009 sont revenues aux niveaux requis pour aider l'industrie. En outre, les dépenses au titre des programmes de gestion des risques de l'entreprise ont diminué en 2008-2009 grâce à la forte hausse des recettes. Toutes les prévisions des dépenses en 2009-2010 ont été en grande partie aux fonds versés à l'industrie pour la hausse des prévisions des dépenses en 2009-2010. Le contexte des politiques agricoles a continué à évoluer, en vue de favoriser les transferts en échange de la conservation des milieux naturels. En outre, les prévisions au titre des programmes de gestion des risques de l'entreprise sont augmentées sensiblement. Les investissements au titre des programmes de gestion des risques de l'entreprise ont été réduits pour 2010-2011 et les dépenses prévues pour 2010-2011 et les investissements ont continué à diminuer. Le cadre du Plan d'action économique du Canada en vue de faciliter le réajustement du secteur après la recession économique mondiale.

Profil des dépenses

Les dépenses d'AAC varient d'une année à l'autre selon les circonstances que vit le secteur agricole et agroalimentaire une année donnée. Le Ministère élabore ses programmes en fonction des facteurs économiques qui touchent ce secteur et qui commandent un soutien à cette composante vitale de l'économie. Une grande partie des programmes d'AAC est prévue par la loi (ce sont les programmes qu'approuve le Parlement par le biais d'une loi habilitante) et les paiements connexes qu'ils versent fluctuent selon la demande et les besoins des producteurs agricoles.

Plan d'action économique du Canada

Les plans de dépenses d'AAC ont été majorés grâce à des initiatives s'inscrivant dans le Plan d'action économique du Canada (PAC), qui reconnaît l'importance vitale de l'industrie agricole et agroalimentaire dans leurs possibilités commerciales et à en tirer des avantages financiers le plus vite possible, car il est entendu qu'ils ont un rôle important à jouer pour aider le Canada à se rétablir de la récession mondiale.

L'exécution des initiatives du PAC qui aident les exploitations et les entreprises agricoles canadiennes a progressé, le gouvernement continuant de mettre des fonds à la disposition du secteur. En réalisant ces investissements, AAC s'est assuré qu'ils étaient complémentaires et intégrés aux programmes de *Cultivons l'avenir*.

Dans le cadre du PAC, quatre initiatives concernent précisément l'agriculture et l'agroalimentaire. Le programme de la *Loi canadienne sur les prêts agricoles* garantit l'octroi d'un montant estimatif de 1 milliard de dollars en prêts au cours des cinq prochaines années pour aider les familles agricoles et les coopératives canadiennes à obtenir le crédit dont elles ont besoin dans le contexte du resserrement des marchés mondiaux du crédit. Par ailleurs, AAC collabore avec les agriculteurs, le secteur et les administrations provinciales et territoriales à poursuivre la mise en œuvre du Fonds de flexibilité agricole, qui dispose d'un budget de 500 millions de dollars en cinq ans pour aider le secteur à s'adapter aux contraintes et à améliorer sa compétitivité. Il y a aussi le Programme d'amélioration de l'abattage, programme triennal d'un budget de 50 millions de dollars, qui favorise les investissements dans les abattoirs et dans les établissements de transformation des viandes en vue d'en améliorer le fonctionnement. Enfin, le transfert, aux provinces intéressées, de la responsabilité de la prestation du programme Agri-stabilité permettra de l'intégrer et de l'harmoniser aux programmes de gestion des risques de l'entreprise déjà dispensés par les provinces et de rationaliser les services aux producteurs.

AAC prend aussi part à deux initiatives PAC pangouvernementales. Tout d'abord, dans le cadre du Programme de modernisation des laboratoires fédéraux, qui vise à bâtir de l'infrastructure, un montant de 25,9 millions de dollars sera investi pour moderniser huit laboratoires du Ministère à l'échelle du pays. En outre, grâce à des fonds supplémentaires consentis dans le cadre de l'accélération de la mise en œuvre du *Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux* du PAC, AAC pourra s'occuper plus rapidement des sites prioritaires, au profit de l'environnement, et offrir ainsi des possibilités d'emploi partout au pays.

On peut trouver de plus amples renseignements sur les initiatives du PAC à la section II.

Stratégies d'atténuation	Risque
<p>Parmi les stratégies d'atténuation, citons l'établissement du Centre d'excellence des programmes en vue de relever systématiquement la capacité de gestion des risques du Ministère par la formation, l'établissement et l'adoption de pratiques optimales, la centralisation des programmes communs avec les provinces et la tenue d'une vérification indépendante sur les risques pour les bénéficiaires. En outre, la Direction de la politique et de la transformation des services a pour mandat de moderniser, d'uniformiser et d'améliorer les modèles et les systèmes de prestation des programmes en vue de relever les contrôles liés aux risques tout en rendant la tâche plus facile à la clientèle. Voici quelques-unes des initiatives particulières prévues à cet égard :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des systèmes automatisés pour accroître l'efficacité et l'exactitude; • Définir clairement les rôles, les responsabilités et la reddition de comptes; • Offrir de la formation et des outils communs de gestion des programmes; • Mieux comprendre la clientèle et ses besoins en services et améliorer les mécanismes de prestation des services; • Rehausser les communications internes et améliorer constamment les compétences du personnel et les capacités de prestation de services; • S'améliorer constamment par la surveillance, l'assurance de la qualité et le perfectionnement des bases de données et des systèmes qui servent au suivi et à la préparation de rapports. 	<p>Comme les programmes d'AAC sont très complexes et qu'ils s'adressent à une vaste clientèle, le Ministère s'expose à des risques d'erreurs potentielles ou à d'autres risques qui ne peuvent être contrôlés suffisamment par les cadres de contrôle des programmes que prévoient les processus et les outils de gestion.</p>
<p>Exemples de stratégies d'atténuation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre un plan global intégré d'investissement qui sera harmonisé avec les priorités ministérielles et appliquer des pratiques de gestion des projets qui permettront de gérer et de guider efficacement la répartition des ressources en fonction des priorités et d'en atténuer les risques inhérents. 	<p>Infrastructure</p> <p>Le vieillissement de l'infrastructure et des biens d'AAC pourrait nuire à l'état de ses importants biens mobiliers et de son infrastructure matérielle et ainsi entraver la réalisation de ses résultats stratégiques.</p>
<p>Exemples de stratégies d'atténuation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre des stratégies plurimodales dans les domaines de la dotation et du recrutement, de l'apprentissage et du perfectionnement, de l'équité en matière d'emploi et de l'inclusivité, et des améliorations des systèmes et des services des ressources humaines, et alléger l'ensemble des règles les régissant. 	<p>Milieu de travail des personnes</p> <p>La capacité d'AAC de conserver des effectifs doués, représentatifs et motivés par des principes dans un milieu de travail qui est équitable, éthique, propice et sécuritaire pourrait influer sur la réalisation des résultats stratégiques.</p>
<p>Exemples de stratégies d'atténuation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuer à appliquer des pratiques efficaces de gestion et de suivi de la situation en vue de faciliter la gouvernance et la prise de décisions; • Identifier les services opérationnels critiques et mettre en œuvre des plans de continuité des activités; • Mettre au point et utiliser une architecture, un cadre et des outils pour des applications types qui permettront de répondre aux besoins opérationnels; • Mettre en œuvre des normes et des politiques panministérielles en vue du déploiement efficace de solutions de technologie de l'information (TI). 	<p>Suffisance des systèmes et de la technologie</p> <p>Parce qu'ils évoluent, il se peut qu'on ne réponde pas dûment aux priorités opérationnelles et qu'on ne tire pas pleinement profit des processus administratifs si des investissements dans les applications ne sont pas réalisés de manière stratégique à l'aide d'outils modernes de mise au point d'applications. Il pourrait en découler des défaillances dans l'infrastructure ou l'incapacité d'intégrer l'information pour faciliter la prise de décisions.</p>

Ce secteur est dynamique et en constant état de transition, car il doit s'adapter à l'évolution des conditions économiques et des préférences des consommateurs en vue de demeurer concurrentiel et rentable. Pour que son soutien soit pertinent et efficace, AAC devra lui aussi s'adapter facilement. C'est pourquoi le Ministère devra composer avec de nouvelles assises de financement, une fois le Plan d'action économique du Canada arrivé à échéance.

AAC a cœur de mettre en place les fondements de saines pratiques opérationnelles qui permettront d'appliquer systématiquement et explicitement la gestion intégrée des risques et des possibilités connexes à la poursuite des objectifs stratégiques et opérationnels. Les décisions en matière de politiques et de programmes seront prises à la lumière de l'examen du cadre de fonctionnement du Ministère, de ses priorités stratégiques, des priorités de ses directions générales, de la capacité de ses ressources et des principaux risques généraux existants ou éventuels. L'évaluation continue des risques et des possibilités potentiels est propice à l'instauration d'un climat qui permet non seulement de cerner ces risques et possibilités, mais aussi de bien les gérer, de les atténuer ou d'y donner suite. En étant efficace dans sa gestion des risques, AAC pourra respecter son engagement à l'égard de son amélioration constante et de l'apprentissage continu, ce qui lui permettra de favoriser l'innovation et la gestion des risques en faveur du secteur.

Les pratiques, les outils et les guides de gestion des risques comme le *Profil de risque* du Ministère et le *Guide de gestion des risques en planification intégrée des activités*, tous les deux d'AAC, concourent à l'adoption d'une approche unifiée à la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques. Le *Profil de risque* du Ministère (PRM) est régulièrement mis à jour, et on évalue les stratégies d'atténuation des risques connexes en vue d'établir si des risques résiduels pourraient nuire à la concrétisation des résultats stratégiques du Ministère. L'information à jour du *Profil de risque* du Ministère sert à l'établissement des priorités du Ministère.

Le tableau suivant donne un aperçu des risques les plus importants et des stratégies correspondantes d'atténuation définis dans le *Profil de risque* du Ministère.

Risque	Stratégies d'atténuation
Catastrophe Un événement à grande échelle pourrait exposer le secteur et la population canadienne en général à un grave risque.	Exemples de stratégies d'atténuation : <ul style="list-style-type: none">• Directive et politique du sous-ministre sur la gestion des situations d'urgence;• Plans d'intervention d'urgence;• Plans de continuité des activités;• Plans d'intervention provinciaux;• Planification sectorielle et ministérielle en prévision d'une pandémie.
Gestion de l'information La mise en péril d'information, de systèmes d'information ou de la gestion de l'information pourrait nuire à la capacité du Ministère de prendre de bonnes décisions en matière de politiques et de programmes, ce qui aurait par la suite une incidence sur la préparation des rapports.	Exemples de stratégies d'atténuation : <ul style="list-style-type: none">• Dispenser des conseils aux employés et les guider au sujet des directives fédérales sur la tenue des dossiers et sur les programmes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels;• Améliorer la saisie et la concordance de l'information de gestion pour la prise des décisions et la préparation des rapports.

[illegible]

Analyse des risques

- les projections de postes vacants laissés par les départs à la retraite;
 - les pénuries de compétences et de connaissances dans des domaines clés;
 - un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles.
- Par ailleurs, au rang des stratégies élaborées pour réaliser les objectifs du Ministère dans ces domaines, citons :
- un système efficace de dotation axé sur des valeurs qui attirera les employés à tous les niveaux, les maintiendra en poste et assurera leur épanouissement;
 - des possibilités accrues de carrière et de perfectionnement des compétences ainsi que d'apprentissage continu;
 - un investissement plus stratégique des fonds consacrés à la formation linguistique.

[illegible]

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
Favoriser la recherche scientifique et l'innovation, éléments clés de la compétitivité du secteur	En cours	RS 1 RS 2 RS 3	La recherche scientifique produit les connaissances sur lesquelles le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels peut se fonder pour innover et, ainsi, relever sa compétitivité et préserver sa rentabilité. AAC continuera de diriger des recherches scientifiques et d'y participer, et d'innover dans ce domaine pour améliorer la position concurrentielle du secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels, et la qualité de vie des Canadiens. Le Ministère canadien fera ses efforts sur : • la R et D qui permet de produire des végétaux et des animaux adaptés aux changements environnementaux et aux conditions sociales • des systèmes de production qui utilisent peu d'eau et peu d'énergie, et qui sont neutres en carbone • des réussites canadiennes exceptionnelles pour les faire adopter par d'autres pays • des solutions pour permettre au secteur de s'adapter et de faire preuve de souplesse AAC produit des connaissances scientifiques qui sont adaptées au contexte canadien. L'exécution de recherches transformationnelles et appliquées à long terme et à risque élevé est un élément essentiel de son mandat. Les programmes d'innovation aideront le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels à se doter d'une capacité de se livrer à de la recherche scientifique et de mettre au point les outils et les technologies dont il a besoin pour stimuler sa compétitivité. Il faudra adopter une approche à facettes multiples qui mettra à contribution les administrations fédérale et provinciales, les universités, les producteurs et le secteur privé si l'on veut faire face aux problèmes complexes qu'affronte le secteur. Aucun intervenant du réseau canadien de l'innovation en agriculture possède la capacité, les ressources, le mandat ou l'optique nécessaires pour s'acquitter seul de cette tâche. Dans ce contexte, il faudra élaborer des modèles de coopération innovateurs et souples. AAC continuera d'être un gros organisateur d'activités de sciences et d'innovation, mais il jouera aussi de plus en plus, dans le réseau, le rôle d'un catalyseur qui rassemblera avec cohérence les connaissances et la capacité de l'ensemble du réseau d'innovation en agriculture. Tout en jouant son rôle de catalyseur, AAC continuera d'améliorer ses outils de gestion pour les sciences et l'innovation et s'assurera de l'élaboration complète de son plan d'action stratégique et de ses plans de gestion des ressources humaines, de communications et d'investissements. Remédier aux principaux problèmes agroenvironnementaux permet non seulement d'assurer l'environnement au profit des Canadiens, mais aussi de préserver, voire d'accroître, la rentabilité des producteurs. Deux de ces principaux problèmes sont les changements climatiques et les ressources en eau. AAC appuiera le secteur de deux façons clés : par des initiatives qui permettront de prendre des décisions éclairées en matière d'environnement, notamment par une meilleure compréhension scientifique, la définition et la validation du rendement environnemental et économique, ainsi que par l'amélioration des indicateurs agroenvironnementaux et des systèmes de comptabilisation; par l'application de programmes à la ferme qui permettront de cerner les risques et les possibilités pour l'environnement et de favoriser la gestion des ressources.
Améliorer le rendement environnemental du secteur pour favoriser la réalisation du plan d'action global du Canada en matière d'environnement	En cours	RS 1 RS 2 RS 3	La Direction de la politique et de la transformation des services aidera AAC à mettre en œuvre son plan d'action pour l'excellence du service et à exécuter son travail d'élaboration et d'adaptation de processus administratifs communs en vue de l'amélioration du service à la clientèle. Par ailleurs, le Ministère élaborera et mettra en œuvre des stratégies de gestion des personnes, dans le cadre de son Plan intégré de gestion des ressources humaines pour 2009-2012, afin de répondre à ses objectifs opérationnels à l'appui des priorités du gouvernement. Le plan prépare le terrain à l'instauration d'un milieu de travail qui valorise l'excellence professionnelle, la diversité, la dualité linguistique, l'apprentissage continu et le respect mutuel. AAC est en voie d'élaborer un plan d'investissement quinquennal (2010-2015) conformément à la Politique du Conseil du Trésor sur la planification des investissements – Actifs et services acquis. Grâce à une planification efficace de l'investissement, on s'assure que les ressources concourent clairement à la poursuite des résultats de programme et des priorités gouvernementales.

Priorités de gestion	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
Assurer l'excellence de la gestion	En cours	RS 1 RS 2 RS 3	Il est essentiel qu'AAC applique de bons processus, systèmes et pratiques de gestion, surtout dans des domaines comme les ressources humaines et la prestation des services, s'il veut pouvoir offrir ses programmes et ses services et réaliser ses résultats stratégiques avec efficacité et efficacité. Voici en quoi consistent certains de ses domaines d'intervention clés : La Direction de la politique et de la transformation des services aidera AAC à mettre en œuvre son plan d'action pour l'excellence du service et à exécuter son travail d'élaboration et d'adaptation de processus administratifs communs en vue de l'amélioration du service à la clientèle. Par ailleurs, le Ministère élaborera et mettra en œuvre des stratégies de gestion des personnes, dans le cadre de son Plan intégré de gestion des ressources humaines pour 2009-2012, afin de répondre à ses objectifs opérationnels à l'appui des priorités du gouvernement. Le plan prépare le terrain à l'instauration d'un milieu de travail qui valorise l'excellence professionnelle, la diversité, la dualité linguistique, l'apprentissage continu et le respect mutuel. AAC est en voie d'élaborer un plan d'investissement quinquennal (2010-2015) conformément à la Politique du Conseil du Trésor sur la planification des investissements – Actifs et services acquis. Grâce à une planification efficace de l'investissement, on s'assure que les ressources concourent clairement à la poursuite des résultats de programme et des priorités gouvernementales.

Il faut aussi tenir compte de la situation des administrations provinciales et territoriales. Le Ministère poursuit son examen stratégique des premières, qui tendent à améliorer la compétitivité globale du secteur. Il a déjà amorcé des discussions avec ses partenaires gouvernementaux sur la prochaine politique agricole, soit celle qui sera mise en œuvre à l'automne 2011. En comparant les résultats obtenus par les administrations provinciales et territoriales, le Ministère pourra mieux comprendre les raisons de la constance dans le secteur agricole.

En outre, en même temps que le secteur et l'économie du Canada se relèveront des effets de la récession économique, l'AAC ne cessera pas de mettre en œuvre les importantes initiatives lancées sous l'égide du Plan d'action économique du Canada. Ces initiatives, qui englobent le Fonds de flexibilité agricole, le Programme d'amélioration de l'élevage et la Loi canulacienne sur les prêts agricoles, aideront le secteur à battre son avertissement.

En ce qui concerne les priorités de gestion, AAC a accoutumé de faire preuve d'excellence dans la mise en œuvre de ses programmes et services et dans la poursuite efficace et efficiente de ses résultats stratégiques.

Le tableau suivant résume des renseignements supplémentaires sur les priorités opérationnelles et de gestion.

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
<p>Appuyer le développement des programmes de recherche et d'innovation dans les secteurs agricoles et agroalimentaires</p> <p>Appuyer le développement des programmes de recherche et d'innovation dans les secteurs agricoles et agroalimentaires</p>	Engagement	RS 2	<p>En tant que mécanisme clé qui permet au Ministère de soutenir financièrement le secteur, les programmes de CRG doivent être examinés, car il faut s'assurer qu'ils percent le secteur en bonne position concurrentielle tout en rendant les producteurs proactifs dans la gestion de leurs risques.</p> <p>Un groupe de travail FPT se penchera sur l'orientation stratégique à long terme des programmes de CRG. Ce processus mobilisera le secteur et jouera un rôle important dans l'amélioration des politiques et des programmes qui seront présentés aux ministres. Le Ministère cherchera à mettre en œuvre les améliorations envisagées dans son prochain cadre stratégique.</p>
<p>Appuyer le développement des programmes de recherche et d'innovation dans les secteurs agricoles et agroalimentaires</p> <p>Appuyer le développement des programmes de recherche et d'innovation dans les secteurs agricoles et agroalimentaires</p>	En cours	RS 2	<p>Queques acteurs complètent la tâche des agriculteurs et des transformateurs d'aliments canadiens sur les marchés : la concurrence intense à l'échelle mondiale, des marchés internationaux de plus en plus complexes et de nombreuses barrières pour l'accès au commerce international.</p> <p>Appuyer le développement des programmes de recherche et d'innovation dans les secteurs agricoles et agroalimentaires</p> <p>Appuyer le développement des programmes de recherche et d'innovation dans les secteurs agricoles et agroalimentaires</p>

Contribution des priorités aux résultats stratégiques

- 1 Les prévisions des dépenses pour 2009-2010 témoignent des niveaux de financement autorisés jusqu'à la fin de l'exercice 2009-2010 (et pas nécessairement les prévisions des dépenses réelles).
- 2 Les dépenses prévues tiennent compte des fonds déjà inscrits dans les niveaux de référence du Ministère ainsi que des montants qui seront autorisés dans le cadre du Budget des dépenses (pour les années de planification 2010-2011 à 2012-2013), tels qu'ils sont présentés dans la Mise à jour annuelle des niveaux de référence. Elles englobent également les ajustements de fonds approuvés dans le plan financier du gouvernement pour les années à venir, mais qui n'ont pas encore été versés dans les niveaux de référence du Ministère. Les dépenses prévues n'ont pas été rajustées en fonction de la nouvelle information contenue dans le Discours du budget 2010. Le Budget supplémentaire des dépenses de 2010-2011 contiendra plus d'information à cet égard.
- 3 Les montants de dépenses présentés dans le tableau ci-dessus varient d'un exercice à l'autre; pour comprendre cette variation, voir l'analyse des tendances des dépenses du Ministère sous la rubrique Profil des dépenses.
- Les montants dans les tableaux ci-dessus ont été arrondis. En raison de l'arrondissement, il est possible que leur somme ne corresponde pas aux totaux indiqués.

Total pour le Ministère ³				
Activité de programme	Prévisions des dépenses (nettes) ¹ 2009-2010 (en millions de dollars)	Dépenses prévues (nettes) ² (en millions de dollars)		
		2010-2011	2011-2012	2012-2013
Toutes les activités de programme	3 554,5	3 331,3	2 997,1	1 947,1
Appui de tous les résultats stratégiques		gouvernement canadien		

Comme il est indiqué dans le Plan d'action économique du Canada (*Discours du budget* 2009), les agriculteurs canadiens continuent de chercher à mettre au point des produits alimentaires innovateurs de première qualité à l'intention des familles canadiennes et des marchés étrangers; ce faisant, ils doivent de nombreuses collectivités rurales de solides assises économiques. Malgré les hausses de revenu marquées qu'ont enregistrées certains secteurs au cours des dernières années, l'industrie agricole canadienne n'a pas été à l'abri de la récente récession économique. Les priorités opérationnelles d'AAC témoignent de l'importance que revêtent la compétitivité, l'innovation, le respect de l'environnement et la gestion proactive des risques pour la rentabilité à long terme du secteur. Il est essentiel de continuer à investir dans la recherche scientifique, dans la mise au point et l'adoption de produits et de technologies de pointe, dans les compétences en affaires, dans la gestion des risques et dans l'information sur les marchés pour permettre aux producteurs et aux entreprises d'acquiescer un avantage concurrentiel durable.

La demande de produits agricoles et agroalimentaires sur les marchés intérieurs et internationaux continue d'évoluer, et le secteur canadien doit sans cesse s'adapter, hausser sa compétitivité et faire preuve d'innovation pour relever les défis d'un marché mondialisé. Conscients de cette exigence, les gouvernements enseignent le secteur pour l'aider à cerner les tendances émergentes et à donner suite avant les concurrents du Canada; de plus, ils le dotent des outils qu'il lui faut pour stimuler l'adaptation et lui permettre ainsi d'abaisser ses coûts et de conquérir des marchés plus lucratifs. En outre, comme le secteur a une forte vocation exportatrice, le gouvernement fédéral s'affaire à préserver un accès continu aux débouchés existants et à percevoir de nouveaux marchés. Enfin, il continuera d'œuvrer pour répondre à la demande des marchés, qui désirent obtenir l'assurance que les administrations publiques et le secteur font tout pour protéger les ressources environnementales du Canada.

Comme l'agriculture est un domaine à compétence partagée entre le fédéral, les provinces et les territoires (FFT), AAC collabore avec les administrations provinciales et territoriales. À cette fin, le Ministère collabore actuellement avec ses partenaires provinciaux et territoriaux pour mettre en œuvre le cadre stratégique *Cultivons l'avenir*, qui est le fondement de la coopération FFT dans le soutien prodigué au secteur. Ce cadre comporte un ensemble complet de programmes de gestion des risques de l'entreprise (GRE) et une série de programmes non liés à la GRE qui ont trait à l'innovation, au développement de l'entreprise, au rendement environnemental, à la réglementation, aux marchés internationaux, à la salubrité des aliments, à la biosécurité et à la traçabilité.

RS 2 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels qui gère les risques de manière proactive				
Indicateurs de rendement		Objectifs		
Hausse de la contribution du secteur agricole et agroalimentaire (y compris la transformation des produits de la mer) au produit intérieur brut (PIB) en dollars constants (dollars de 1997)		10 p. 100 d'ici le 31 mars 2013		
Activité de programme	Prévisions des dépenses (nettes) ¹ 2009-2010 (en millions de dollars)	Dépenses prévues (nettes) ² (en millions de dollars)		
		2010-2011	2011-2012	2012-2013
Certaines risques de entreprise	2 235,0	1 996,2	1 873,6	843,6
Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments	145,8	154,8	97,8	90,0
Développement du commerce et des marchés	126,2	116,3	116,6	117,2
Facilitation de l'accès à la réglementation	26,8	35,9	35,8	36,0
Crise des produits agricoles du Canada	2,8	2,8	2,8	2,8
Total pour le RS 2		2 536,6	2 126,6	1 089,6

RS 3 : Un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels				
Indicateurs de rendement		Objectifs		
Augmentation du pourcentage de développement d'aliments et d'autres produits et services agricoles mesurée à l'aide (1) des revenus tirés des ventes de bioproduits et (2) de la hausse du pourcentage des dépenses privées en recherche et développement (R-D) engagées dans le secteur agroalimentaire, telle que mesurée par le secteur de la transformation des aliments et celui des bioproduits (le pourcentage témoigne d'une augmentation réelle compte tenu de l'inflation)		10 p. 100 d'ici le 31 mars 2014		
Hausse de la valeur ajoutée nette en agriculture (la valeur ajoutée permet à Statistique Canada de mesurer le PIB valeur ajoutée du Canada)		7 p. 100 d'ici le 31 mars 2014		
Activité de programme	Prévisions des dépenses (nettes) ¹ 2009-2010 (en millions de dollars)	Dépenses prévues (nettes) ² (en millions de dollars)		
		2010-2011	2011-2012	2012-2013
Sciences, innovation et adoption	355,1	408,8	286,7	306,7
Développement de l'agroentreprise	63,1	72,9	52,3	36,8
Développement des régions rurales et développement des coopératives	25,7	25,1	25,1	20,2
Total pour le RS 3		444,4	507,2	363,5

AP 4.1 : Services internes				
Activité de programme	Prévisions des dépenses (nettes) ¹ 2009-2010 (en millions de dollars)	Dépenses prévues (nettes) ² (en millions de dollars)		
		2010-2011	2011-2012	2012-2013
Total pour l'AP 4.1	360,2	306,0	299,4	298,3
		Appui de tous les résultats stratégiques		
		Harmonisation avec les résultats visés par le gouvernement canadien		

Sommaire de la planification

Ressources financières (dépendances présumées nettes totales)

Le tableau suivant résume les dépenses totales présumées d'AAC pour les trois prochains exercices. Pour une explication de la variation annuelle des dépenses présentées dans ce tableau, veuillez consulter l'analyse des tendances des dépenses du Ministère sous la rubrique Profil des dépenses.

2010-2011	2011-2012	2012-2013
3 331,3	2 997,1	1 947,1

Le tableau suivant résume les ressources humaines totales présumées d'AAC pour les trois prochains exercices; ces données se fondent sur les effectifs actuels du Ministère.

Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)*

2010-2011	2011-2012	2012-2013
6 086	6 086	6 086

* Ces ETP ne comprennent pas les étudiants ni les employés financés par des sources de revenu disponibles provenant de projets concertés de recherche menés avec le secteur et d'autres activités non financées par des crédits d'AAC. En outre, 458 ETP étaient employés comme étudiants.

Sommaire de la planification par résultat stratégique

Les tableaux suivants résument le rendement et les dépenses présumées pour chacun des trois résultats stratégiques d'AAC.

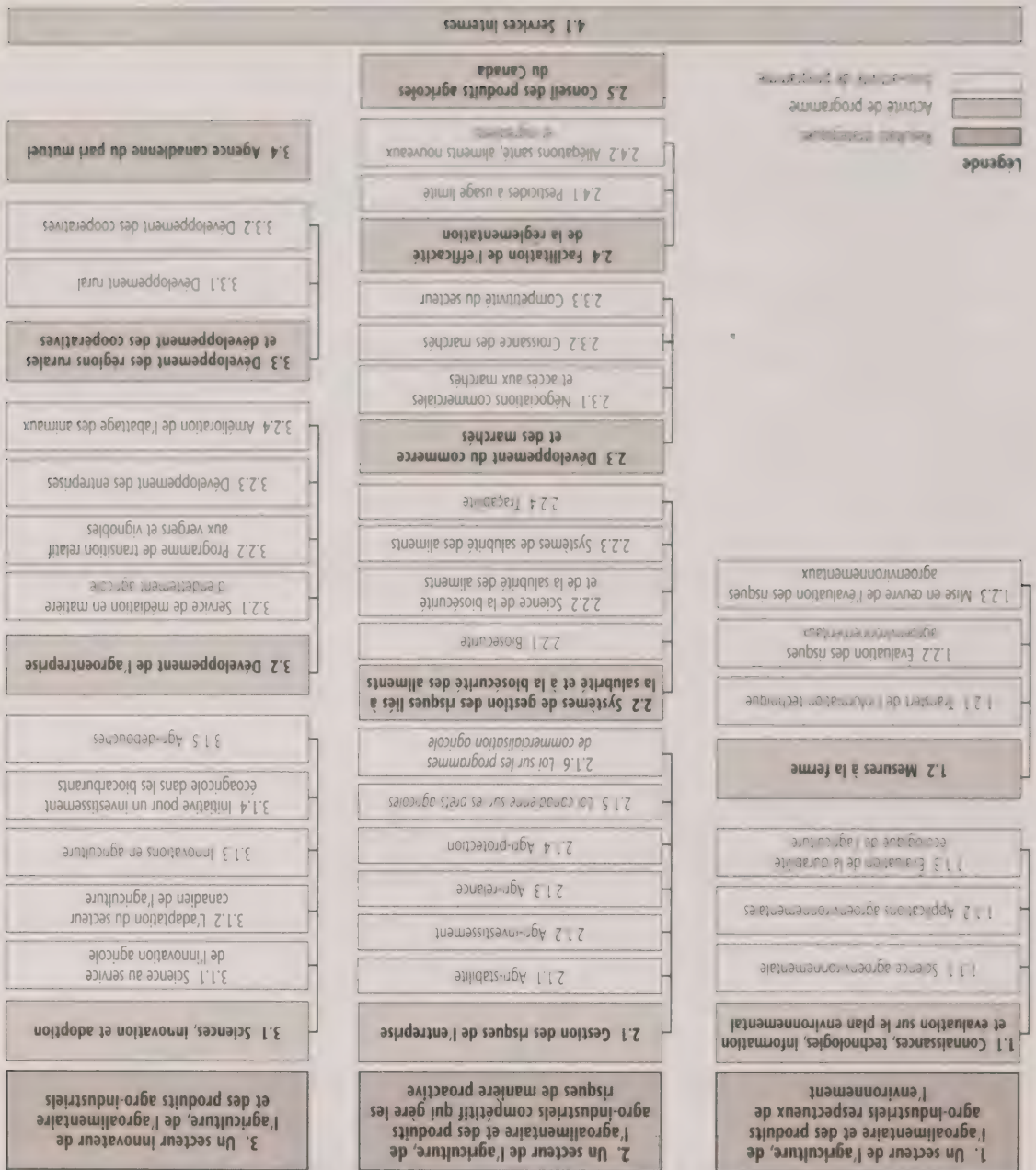
RS 1 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement						
Indicateurs de rendement		Objectifs				
Indice agroenvironnemental – Qualité du sol*	81 d'ici le 31 mars 2030					
Indice agroenvironnemental – Qualité de l'eau*	81 d'ici le 31 mars 2030					
Indice agroenvironnemental – Qualité de l'air*	81 d'ici le 31 mars 2030					
Indice agroenvironnemental – Qualité de la biodiversité*	81 d'ici le 31 mars 2030					
Activité de programme	Prévisions des dépenses (nettes) ¹ 2009-2010 (en millions de dollars)	2010-2011		2011-2012		2012-2013
		Dépenses prévues (nettes) ² (en millions de dollars)				
Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental	72,3	59,6	59,8	57,1	Un environnement propre et sain	
Mesures à la ferme	141,0	152,5	147,2	138,7	Un environnement propre et sain	
Total pour le RS 1		213,3	212,1	206,9	195,8	

* Les indices mentionnés permettent de mesurer les progrès agroenvironnementaux dans chacun des quatre principaux domaines que sont les sols, les ressources en eau, l'air et la biodiversité. Échelle des indices : 0-20 = Inacceptable; 21-40 = Mauvais; 41-60 = Moyen; 61-80 = Bon; 81-100 = Souhaitable. Un objectif de 81-100, assorti d'une tendance stable ou à la hausse, constitue la valeur souhaitée pour le rendement du secteur.

Architecture des activités de programme

Le tableau ci-dessous présente les activités et les sous-activités de programme d'AAC, qui constituent son architecture des activités de programme « (AAP), L'AAP illustre comment le Ministère affecte et gère ses ressources et progresse dans la poursuite de ses résultats stratégiques.

Architecture des activités de programme d'AAC pour 2010-2011



Legende

Activité de programme
Sous-activité de programme

Résultats stratégiques

Pour bien s'acquitter de son mandat et produire des résultats tangibles pour les Canadiens et les Canadiennes, AAC applique des politiques et des programmes qui visent à obtenir les trois résultats stratégiques (RS) suivants :

RS 1 Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement

AAC concourt à l'avènement d'un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels qui respecte l'environnement, qui est économiquement viable, qui assure une bonne gestion des ressources naturelles disponibles et qui est capable de s'adapter aux changements environnementaux. En relevant d'importants défis environnementaux au Canada (par exemple, l'impact de l'agriculture sur la qualité et l'utilisation de l'eau, l'adaptation aux répercussions des changements climatiques, l'atténuation des émissions de gaz à effet de serre d'origine agricole et la prospection de nouveaux débouchés économiques), le secteur contribue à assainir l'environnement et à créer des conditions de vie plus saines pour l'ensemble de la population canadienne, tout en augmentant sa propre rentabilité.

RS 2 Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif qui gère les risques de manière proactive

La capacité du Canada de produire, de transformer et de distribuer de façon durable des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels sûrs, sains et de grande qualité dépend de son aptitude à gérer les risques de façon proactive, à les réduire au minimum et à élargir ses marchés intérieurs et extérieurs au profit du secteur en répondant aux exigences et aux attentes des consommateurs, voire en les dépassant. La gestion proactive des risques, qui vise à garantir la salubrité des aliments, le développement des marchés et la sensibilité à leurs besoins, et l'amélioration du contexte de la réglementation contribueront directement à la stabilité et à la prospérité des agriculteurs canadiens, et accentueront la sécurité des activités dans ce secteur au profit de la population canadienne.

RS 3 Un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels

Innovier dans le secteur, c'est mettre au point et commercialiser des produits agricoles à valeur ajoutée ainsi que des systèmes, procédés et technologies de production axés sur le savoir, et c'est y améliorer les compétences en affaires et en gestion et les stratégies connexes pour qu'il puisse saisir les débouchés qui se présentent et gérer le changement. Il est vital que le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels du Canada innove, car il en va de sa croissance soutenue et de l'amélioration constante de sa productivité, de sa rentabilité, de sa compétitivité et de sa viabilité, ainsi que de celles de ses collectivités rurales.

Saviez-vous que...?

Le Programme des bris-vent des Prairies est l'un des plus anciens programmes fédéraux. En effet, depuis 1901, six cent millions de semis d'arbres ont été produits et distribués à 700 000 clients agricoles de l'Ouest canadien. Ce nombre d'arbres, espacés de deux mètres, suffirait à faire le tour de la planète 30 fois! En 2010, plus de 5 000 agriculteurs recevront des semis d'arbre qu'ils mettront en terre sur plus de 150 km; ces futurs arbres protégeront les ressources en eau et les habitats. Voir le site : www.agric.gc.ca/agroforesterie.

Saviez-vous que...?

Le Canada est l'un des principaux pays exportateurs de produits agroalimentaires et de produits de la mer au monde. Plus de 47 pour cent de l'ensemble de sa production agroalimentaire trouvent preneurs dans 196 pays. Ces exportations revêtent une importance cruciale pour la rentabilité du secteur agricole et agroalimentaire canadien. AAC soutient le processus d'exportation grâce à un certain nombre d'activités, qu'il s'agisse de mentionner la négociation d'accords commerciaux, la résolution de différends commerciaux, l'organisation de missions commerciales outre-mer, les activités de développement des marchés ainsi que la conception et la promotion de l'image de marque du Canada. Voir le site : www.ats-sea-agric.gc.ca.

Saviez-vous que...?

La nanotechnologie, science de l'infiniment petit, recèle un potentiel remarquable dans le monde des sciences alimentaires; elle pourrait ouvrir la voie à des progrès dans la façon dont les aliments sont produits, transformés et emballés. Les chercheurs d'AAC au Centre de recherche et de développement sur les aliments de Saint-Hyacinthe (Québec) travaillent à trois projets qui sont axés sur cette percée technologique avant-gardiste.

Renseignements sommaires

Raison d'être

Le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada (AAC) a vu le jour en 1868, soit un an après la Confédération; sa création tenait à l'importance que revêtait l'agriculture pour le développement économique, social et culturel du Canada. De nos jours, AAC met ses enseignements, ses activités de recherche, sa technologie et ses politiques et programmes à contribution pour aider le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels à rivaliser avec la concurrence sur les marchés nationaux et internationaux, de façon à en tirer des avantages économiques et à en faire profiter l'ensemble de l'économie canadienne. Par son travail, le Ministère tente d'aider le secteur à optimiser sa rentabilité et sa compétitivité à long terme tout en respectant l'environnement et en préservant la salubrité et la sécurité de l'approvisionnement alimentaire du Canada.

Responsabilités

AAC met ses renseignements, ses activités de recherche, sa technologie et ses politiques et programmes à contribution pour aider le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels du Canada à mieux protéger l'environnement, à rivaliser avec la concurrence sur les marchés nationaux et internationaux, à gérer le risque et à faire preuve d'innovation. Ses activités s'adressent à toute la gamme d'intervenants entre l'agriculteur et le consommateur, entre l'exploitation agricole et les marchés mondiaux, et concernant toutes les phases de la production, de la transformation et de la commercialisation des produits agricoles et agroalimentaires. AAC tire son mandat de la Loi sur le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Il incombe aussi au ministre d'appliquer plusieurs autres lois, notamment la Loi canadienne sur les prêts agricoles. Voir la liste de ces lois au site : www.agr.gc.ca/lois.

Le Ministère est par ailleurs chargé de s'assurer que les organismes composant le portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire collaborent entre eux, car il en va de la cohérence de l'élaboration des politiques et des programmes et de l'efficacité de la coopération pour la résolution des problèmes qui touchent l'ensemble du portefeuille. Quant à l'AA, les autres organismes du portefeuille sont : la Commission canadienne du lait, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, la Commission canadienne des grains, Financement agricole Canada, la Commission d'inspection des aliments, le Conseil des produits agricoles du Canada, l'Institut canadien de la viande, les renseignements sur les équidés, ainsi que le site www.agric.gc.ca/portefeuille. Le portefeuille comprend aussi l'Agence canadienne du pari mutuel, organisme de service spécial qui réglemente et supervise les activités de pari mutuel menées sur les courses de chevaux aux hippodromes du Canada.


AAC assure aussi le leadership général pour les politiques et les programmes nationaux dans le domaine rural, peut coordonner et le développement du Programme rural de l'Union, il aide les coopérateurs à simuler le développement économique et le développement social de la société communautaire. En face à ses programmes de développement des communautés rurales et de développement des coopératives, AAC coordonne les politiques gouvernementales et les programmes gouvernementaux. AAC assure le développement économique et social de la communauté rurale, le programme de développement le développement des coopératives qui aident les communautés à développer le développement économique qui se présentent.

Le Ministère éprouve également le ministère responsable de la Commission canadienne de la

Au cours des trois prochaines années, nous mettrons à profit *Cultivons l'avenir* et d'autres programmes pour obtenir des résultats réels pour le secteur et les Canadiens dans trois domaines prioritaires clés : l'innovation, l'environnement et la mise en place d'un secteur concurrentiel qui se montrera proactif dans sa gestion des risques de l'entreprise.

Nous continuerons d'aider les agriculteurs à intervenir dans les systèmes de l'environnement et de la salubrité des aliments, tout en nous assurant que les programmes tiennent compte de leurs besoins en pleine évolution et favorisent l'innovation, de façon à ce que le secteur puisse affronter la concurrence... et la battre.

Depuis son arrivée au pouvoir, le présent gouvernement a trîmé dur avec ses partenaires des provinces, des territoires et du secteur pour le bien des agriculteurs de la nation. J'emploie ici sciemment le mot *partenaires*. En effet, collaborer étroitement avec le secteur et les autres ordres de gouvernement constituera toujours la meilleure façon d'affronter les défis d'aujourd'hui et de demain tout en tirant parti de nos points forts.


Gerry Ritz

Il y a un autre partenariat solide que qui cherche à faire progresser les intérêts de nos agriculteurs : les sept organismes composant le portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Ces organismes, qui détiennent chacun un mandat particulier et exécutent leurs propres activités, ont aussi en commun certaines responsabilités, sont au service d'un grand nombre de mêmes clients et s'acquittent tous du même mandat général, qui est de soutenir le secteur agricole et agroalimentaire canadien. Leurs employés remplissent leurs fonctions avec tout le professionnalisme, le dévouement et l'énergie que les Canadiens peuvent espérer d'eux et qu'ils méritent.

En tant que ministre, je continuerai de faire confiance à la détermination et à l'expertise des organismes du portefeuille et, ensemble, nous aiderons le secteur à réaliser son plein potentiel.

Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et ministre de la Commission canadienne du blé,

Message du ministre

L'agriculture est l'épine dorsale de l'économie du Canada; elle produit des emplois et est porteuse de croissance pour les Canadiens et les Canadiennes. Elle continuera d'être une grande priorité pour le gouvernement fédéral, car elle aidera le Canada à bien se positionner pour assurer sa prospérité.

Le point de départ de cette croissance est l'agriculteur. Il est essentiel que les exploitations agricoles soient rentables pour que le secteur réussisse; voilà pourquoi notre gouvernement continue de mettre *Les agriculteurs d'abord* dans toutes ses politiques et tous ses programmes.

Les producteurs agricoles me répètent sans cesse qu'ils désirent voir les administrations publiques les aider à rivaliser dans un secteur innovateur et écologique grâce à des programmes qui sont sensibles à leurs besoins, sont prévisibles et leur facilitent l'obtention d'emprunts bancaires.

Le gouvernement les a écoutés et est en voie de les exaucer.

Cependant, l'avenir, cadre fédéral-provincial-territorial pour l'agriculture d'une durée de cinq ans, propose des programmes souples et bien adaptés que les provinces et territoires peuvent façonner en fonction des besoins particuliers de leurs producteurs et transformateurs. Au cours de la période de cinq ans, le Trésor fédéral contribuera à des programmes à frais partagés de gestion des risques non liés à l'entreprise, d'une valeur de 1,3 milliard de dollars, et versera une somme supplémentaire de 1 milliard de dollars à des programmes à accès ouvertement fédéraux.

Le *Plan d'action économique du Canada* aide les agriculteurs et les transformateurs d'aliments à conquérir de façon proactive de nouveaux débouchés grâce au Fonds de flexibilité agricole de 500 millions de dollars, à l'octroi de 50 millions de dollars pour le renforcement des activités de transformation des viandes rouges et à la nouvelle *Loi canadienne sur les prêts agricoles*, qui accordera environ 1 milliard de dollars en prêts garantis par l'État pendant cinq ans en vue d'aider les producteurs, y compris les nouveaux venus, à monter leurs entreprises.

Comme le Canada exporte près de la moitié de sa production agricole totale, une grande partie de notre potentiel de croissance repose sur notre capacité d'élargir nos marchés étrangers. Voilà pourquoi j'ai fait de l'accès aux marchés l'objectif central de mon mandat. De concert avec le secteur et nos collègues provinciaux et territoriaux, nous avons obtenu des résultats au profit des producteurs sur des marchés mondiaux clés.

Chez nous, nous collaborons avec les producteurs à remédier aux difficultés immédiates qu'ils ont eues, en leur offrant un nouvel ensemble de programmes de gestion des risques de l'entreprise, et nous faisons des investissements qui aideront les éleveurs de porcs du Canada à survivre à la crise financière et à s'accommoder des nouvelles réalités commerciales.

L'honorable Gerry Ritz



Résultat stratégique 2 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif qui gère les risques de manière proactive . . . 20

Activité de programme 2.1 : Gestion des risques de l'entreprise.	20
Activité de programme 2.2 : Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments.	22
Activité de programme 2.3 : Développement du commerce et des marchés.	24
Activité de programme 2.4 : Facilitation de l'efficacité de la réglementation.	25
Activité de programme 2.5 : Conseil des produits agricoles du Canada.	27

Résultat stratégique 3 : Un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels 28

Activité de programme 3.1 : Sciences, innovation et adoption.	29
Activité de programme 3.2 : Développement de l'agroentrepreneuriat.	30
Activité de programme 3.3 : Développement des régions rurales et développement des coopératives.	32
Activité de programme 3.4 : Agence canadienne du parti mutuel.	33

Plan d'action économique du Canada 34

Activité de programme 4.1 : Services internes 40

Section III : Information complémentaire 43

Liste des tableaux d'information complémentaire 43

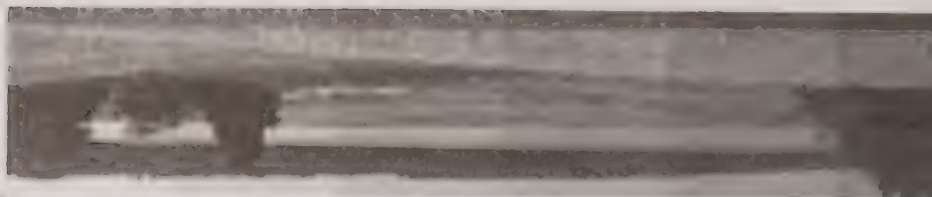
Table des matières

Message du ministre	1
Section I : Vue d'ensemble du Ministère	3
Renseignements sommaires	3
Raison d'être	3
Responsabilités	3
Résultats stratégiques	4
Architecture des activités de programme	5
Sommaire de la planification	6
Ressources financières	6
Ressources humaines	6
Sommaire de la planification par résultat stratégique	6
Contribution des priorités aux résultats stratégiques	8
Analyse des risques	11
Profil des dépenses	14
Postes votés et législatifs	16
Section II : Analyse des activités de programme	17
par résultat stratégique	17
Résultat stratégique 1 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement	17
Activité de programme 1.1 : Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental	17
Activité de programme 1.2 : Mesures à la ferme	19

**Agriculture et
Agroalimentaire Canada**

**2010-2011
Budget des dépenses**

**Partie III –
Rapport sur les plans
et les priorités**



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :
Éditions et Services de dépôt

Ottawa ON K1A 0S5
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2011-III-1
ISBN : 978-0-660-64762-3



Agriculture et Agroalimentaire Canada

Budget des dépenses
2010-2011

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Assisted Human Reproduction Canada

2010-11
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-set.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

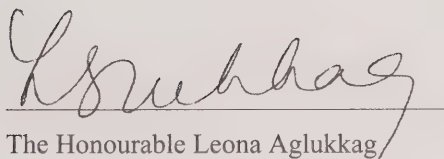
Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2011-III-124
ISBN: 978-0-660-64763-0

**Assisted Human
Reproduction Canada**

2010-2011

Part III: Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Leona Aglukkag', is written over a horizontal line.

The Honourable Leona Aglukkag
Minister of Health

Table of Contents

Minister's Message.....	3
President's Message.....	4
Health Portfolio Overview.....	5
Section I: Agency Overview.....	6
1.1 Summary Information.....	6
Raison d'être.....	6
Responsibilities.....	6
Strategic Outcome.....	7
Program Activity Architecture.....	7
1.2 Planning Summary.....	8
Financial Resources.....	8
Human Resources.....	8
Summary Table.....	9
Contribution of Priorities to Strategic Outcome.....	10
Risk Analysis.....	11
Expenditure Profile.....	12
Voted and Statutory Items.....	13
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome.....	14
2.1 Strategic Outcome.....	14
2.1.1 Program Activity: Licencing and Enforcement of a Regulatory Framework for Assisted Human Reproduction.....	14
Benefits for Canadians.....	15
Planning Highlights.....	16
2.1.2 Program Activity: Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction.....	17
Benefits for Canadians.....	17
Planning Highlights.....	18
2.1.3 Program Activity: Internal Services.....	19
Planning Highlights.....	20

Minister's Message



Helping Canadians to maintain and improve their health remains a top priority of the Government of Canada. As this 2010-11 Report on Plans and Priorities demonstrates, Assisted Human Reproduction Canada (AHRC) is actively advancing this agenda by protecting and promoting the health, safety and dignity of Canadians who use, or are born of, assisted human reproduction (AHR) technologies.

As the federal regulatory agency responsible for overseeing assisted reproduction and related research, AHRC is charged with building strong networks with key stakeholders working in this area. It works with professional organizations, governments, academics and non-governmental organizations across Canada and around the world. Working together, they

establish needs and priorities and, in some cases, identify common concerns and solutions in this ever-evolving field.

I am proud of AHRC's progress in this regard. While regulations to the *Assisted Human Reproduction Act* continue to be developed by Health Canada, the Agency is expanding our knowledge of assisted reproduction. Equally valuable, it is ensuring relevant information is made widely available to Canadians through its public outreach and education efforts. It also continues to put in place the systems and processes necessary to safeguard the health and safety of Canadians, and is constantly monitoring the latest trends in this area in order to provide advice to the Government of Canada on these often challenging matters.

The forward-looking activities outlined in this report reinforce AHRC's commitment to ongoing progress. In the coming year, it will take action on a number of fronts to continue to meet the needs and expectations of Canadians who look to assisted human reproduction technologies to build their families.

A handwritten signature in dark ink, reading 'Leona Aglukkaq', written over a horizontal line.

The Honourable Leona Aglukkaq
Minister of Health

President's Message

With each passing year more and more Canadians are turning to the Agency as a trusted centre of expertise on assisted reproduction. This is due in large part, to the dedication and excellence of the team here at Assisted Human Reproduction Canada, and the generosity and collaboration of our Science Advisory Panel and other professionals who generously volunteer their time.



This year, our focus will be given to establishing the infrastructure required to implement the *Assisted Human Reproduction Act* regulations as they come into force, including collaborative agreements with key stakeholders and government partners as well as systems development and data collection.

Given the rights and dignity involved of those Canadians who use AHR to build their families, the Agency remains diligent and responds to possible violations of the Act brought to our attention. AHRC can, and will, take appropriate compliance action when necessary.

We continue to support important research in priority areas for discovery – from the epidemiology of infertility to psycho-social research. I am proud of the Agency's leadership in examining global challenges such as health and safety concerns surrounding multiple births and cross-border AHR treatment and care. Much of this excellent work is carried out collaboratively with our domestic and international partners. For example, in partnership with key stakeholders, AHRC hosted a Multiple Births Roundtable to bring health professionals together to discuss shared concerns. As a result of the roundtable, a national framework for the prevention of multiple births due to fertility treatments was developed. Professional organisations are exploring ways to implement priority activities and strategies identified at the workshop.

We will carry on delivering the Agency's mandate to protect and promote the health, safety, dignity and rights of Canadians in relation to assisted human reproduction. AHRC will continue to work with Statistics Canada and the Canadian Institutes of Health Research to develop the evidence-base required to support policy and regulatory decision-making. A further objective for the coming year is the development of a strategy to inform Canadians about the risk factors for infertility.

Enhanced information offerings on the broad range of AHR issues of interest to all Canadians remains a key priority for the Agency. In addition to preparing relevant information on numerous topics, AHRC is continually improving its web presence to keep Canadians better informed about our activities and AHR generally.

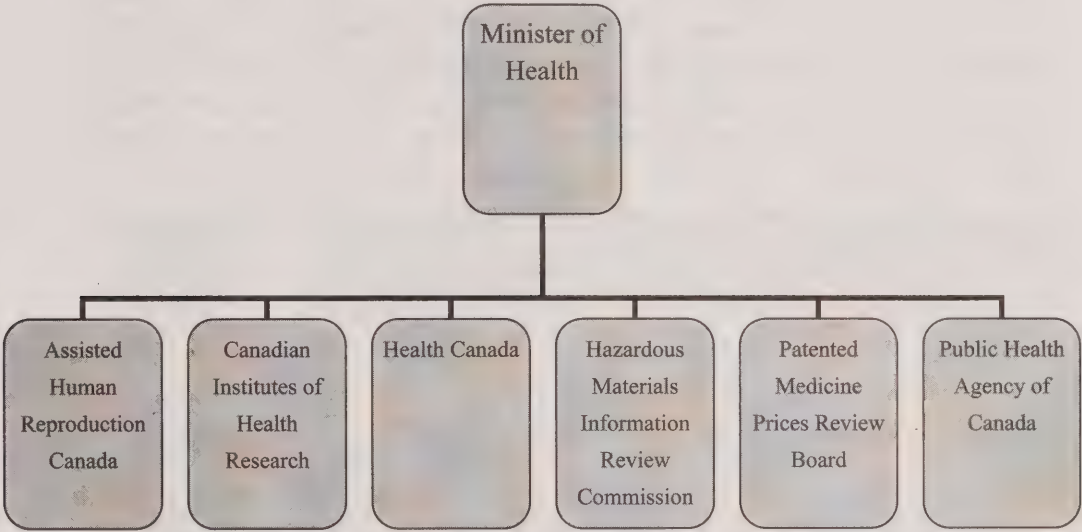
As momentum builds and measurable progress is made, I remain confident that a positive course has been set for our Agency's ongoing success in the future.

A handwritten signature in cursive script, reading "Elinor Wilson".

Dr. Elinor Wilson, President
Assisted Human Reproduction Canada

Health Portfolio Overview

The Minister of Health is responsible for maintaining and improving the health of Canadians. These efforts are supported by the Health Portfolio, which includes Health Canada, the Public Health Agency of Canada, the Canadian Institutes of Health Research, the Hazardous Materials Information Review Commission, the Patented Medicine Prices Review Board and Assisted Human Reproduction Canada. Each member of the Portfolio prepares its own Report on Plans and Priorities.



Section I: Agency Overview

1.1 Summary Information

Raison d'être

The Assisted Human Reproduction Agency of Canada (AHRC) was established under the authority of the *Assisted Human Reproduction Act* (AHR Act). The Act seeks to protect and promote the health, safety, dignity and rights of those who use assisted human reproduction (AHR) technologies; prohibits unacceptable activities such as human cloning, sex-selection or commercialization of human reproductive capabilities, and places controls over AHR-related research. The Agency is responsible for issuing and reviewing licences, developing and managing a health reporting information registry, establishing a health surveillance system, and carrying out inspections and compliance and enforcement activities related to activities controlled under the Act. The Agency is also a centre of expertise and a focal point of AHR information for policy makers, health professionals and all Canadians.

Responsibilities

Assisted Human Reproduction Canada (AHRC) is the federal regulatory agency responsible for protecting and promoting the health, safety, dignity and rights of Canadians who use, or are born of, assisted human reproduction technologies.

AHRC is also responsible for fostering an environment in which ethical principles are applied in all matters relating to assisted human reproduction, while allowing scientific advances that benefit Canadians.

AHRC's mandate and responsibilities are set out in the *Assisted Human Reproduction Act*. The Agency's key responsibilities include:

- implementing and administering the licencing framework for controlled activities, including AHR procedures and related research;
- developing an inspection strategy to ensure compliance with the AHR Act and its regulations;
- developing and maintaining a national Personal Health Information Registry (PHIR) on AHR that can become a key component of a more comprehensive AHR health surveillance strategy;
- becoming a centre of expertise on AHR by collecting and disseminating public information;
- communicating with and engaging stakeholders on AHR issues; and
- advising the Minister of Health on AHR issues.

Strategic Outcome(s) and Program Activity Architecture (PAA)

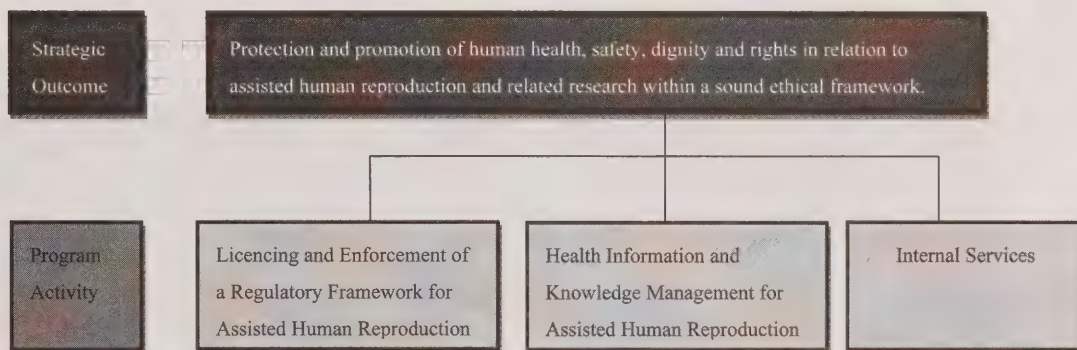
Strategic Outcome

In order to effectively pursue its mandate, the Agency aims to achieve the following strategic outcome:

Protection and promotion of human health, safety, dignity and rights in relation to assisted human reproduction and related research within a sound ethical framework.

Program Activity Architecture

The chart below illustrates Assisted Human Reproduction Canada's complete framework of program activities, which roll up and contribute to progress toward the Agency's strategic outcome.



PAA Crosswalk

The Strategic Outcome has been revised to reflect the importance of ethical considerations in the Agency's work, and Program Activities have been broadened by removing the word "technologies" from Assisted Human Reproduction within the PA titles. The word "technologies" may be viewed as limiting activities of the Agency to those that are procedural/technical, as opposed to the whole area of Assisted Human Reproduction. Non-technological activities, such as administering medication, or the provision of information related to infertility risk factors (which is specifically mentioned in the Act), are more generally related to AHR.

1.2 Planning Summary

Financial Resources (\$ millions)

2010-11	2011-12	2012-13
10.5	10.5	10.5



The table above summarizes AHRC's total planned spending for the next three fiscal years. Note that the Agency received no funding under Canada's Economic Action Plan.

Human Resources (Full-time Equivalent – FTE)

2010-11	2011-12	2012-13
44	44	44

The table above summarizes AHRC's total planned human resources for the next three fiscal years.

Summary Table

Strategic Outcome 1: Protection and promotion of human health, safety, dignity and rights in relation to assisted human reproduction and related research within a sound ethical framework.					
Performance Indicators			Targets		
As the regulations come into force, develop operational guidelines to administer the <i>Assisted Human Reproduction Act</i> and its associated regulations.			<p>In advance of the regulations coming into force:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Develop the groundwork to implement a licencing framework for controlled activities and Personal Health Information Registry - Develop an inspection strategy to ensure compliance with the AHR Act and regulations - Develop and progressively implement a stakeholder outreach strategy and information dissemination plan 		
 Program Activity	Forecast Spending (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)			 <u>Alignment to Government of Canada Outcomes</u>
	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	
Licencing and Enforcement of a Regulatory Framework for Assisted Human Reproduction	4.2	4.2	4.2	4.2	Healthy Canadians
Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction	2.6	2.6	2.6	2.6	Healthy Canadians
Internal Services	3.7	3.7	3.7	3.7	
Total	10.5	10.5	10.5	10.5	

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
To contribute to the development of AHR regulations by Health Canada	Previously committed to	SO 1	Health Canada is in the process of developing regulations under the AHR Act that AHRC will administer. The Agency is working to actively contribute to Health Canada's regulatory development process, which will establish the regulatory framework for the delivery of the AHRC mandate.
To develop the capacity in AHRC to implement the regulations (once developed)	Previously committed to	SO 1	The Agency is putting in place the systems and processes required to implement the regulations currently under development by Health Canada, particularly those related to licencing, inspections, and the Personal Health Information Registry.
National and International Collaboration	New	SO 1	Develop strategic relationships among national and international organizations to: facilitate information exchange; and identify and address issues of mutual concern.
Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Internal Management	Previously committed to	SO 1	The Agency has developed its planning and reporting instruments, including Board of Directors strategic planning, integrated Agency-level business, and human resources planning and reporting and will continue to implement it as it evolves. Planning and reporting will be aligned with the Program Activity Architecture, with increased emphasis on performance measurement and data collection and a Performance Management and Evaluation Plan (PMEP).
Human Resources	Previously committed to	SO 1	AHRC is establishing its capacity in the specific areas needed to administer the regulations, as well as the processes and systems to support that role. As the Agency evolves, it will need to attract additional qualified resources in specialized areas to augment its core capacities, in view of the scheduled re-location of the temporary headquarters from Ottawa to Vancouver.
Financial management	New	SO 1	The Agency continues to build an Internal Financial Control framework to encompass financial management, risk management, financial delegation and training as well as contracting.

Risk Analysis

AHRC has an interim corporate risk management framework in place until the full regulatory framework is implemented. As part of that framework, the Agency continues to review, monitor and manage its risks annually and updates plans to manage those risks, and to integrate a risk monitoring and reporting process into its planning cycle.

Assisted human reproduction continues to change at a rapid pace. This change carries health, ethical and social implications for Canadians. The Agency's Science Advisory Panel, a committee of the Board of Directors, provides AHRC with advice from recognised experts in the field of Assisted Human Reproduction, and keeps the Agency abreast of new developments and related implications. The Agency continues to expand its collaborations and partnerships with key stakeholders in the scientific community, and with federal health portfolio partners to identify issues and gaps and to lay the groundwork for an effective regulatory system.

While the regulations are being developed by Health Canada, AHRC is working to develop the infrastructure (i.e., policies, procedures and systems) to effectively and efficiently manage its operations, including the specialized systems that will be required to implement the regulatory process once the regulations come into force. The important systems required to administer the regulations and Personal Health Information Registry are being developed in a manner consistent with the phased approach of the development of the regulations by Health Canada. Efforts are being undertaken to ensure the appropriate analysis and safeguarding of the personal health information the Agency will eventually need to collect. The Agency will continue to consult the Office of The Privacy Commissioner.

AHRC recognizes the importance of our various stakeholder groups to successful regulation of AHR. The Agency's stakeholder outreach strategy continues to build on its successful efforts to identify and ensure engagement of all appropriate stakeholders.

Expenditure Profile

For the 2010–11 fiscal years, Assisted Human Reproduction Canada plans to spend \$10.8 million to meet the expected results of its program activities and contribute to its strategic outcome. The figure below illustrates Assisted Human Reproduction Canada's spending trend from 2006–07 to 2012–13.

AHRC Spending Trend (\$millions)

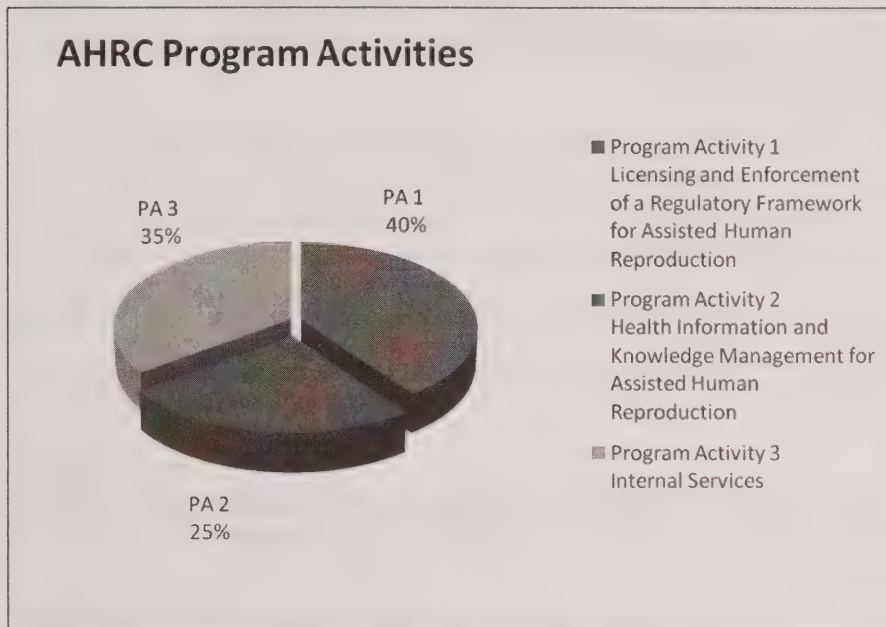


For the 2006–07 to 2009–10 periods, the total spending includes all Parliamentary appropriations (Main Estimates, Supplementary Estimates and Treasury Board Vote 15) as well as carry-forward adjustments. For the 2010–11 to 2012–13 periods, the total spending corresponds to the planned spending. Supplementary funding and carry forward adjustments are not reflected.

From 2007–08 to 2009–10, AHRC's spending has increased since the establishment of the Agency, additional staff were hired and the infrastructure necessary to fulfill its mandate has been put in place. Until the regulations are complete, the Agency in 2010–11 will focus its activities on those related to the preparation of systems required to support the regulations. The Agency will continue to monitor and enforce compliance with the AHR legislative and regulatory framework and build its capacity to protect and promote the health and safety of donors, patients and offspring born of assisted human reproduction technologies. Assisted Human Reproduction Canada will continue to fulfill its outreach mandate through public and professional educational activities. The focus will shift to operations in delivering its regulatory mandate once the regulations are in place.

The figure below displays the allocation of AHRC's funding by program activity for 2010-11.

2010–11 Allocation of Funding by Program Activity



Voted and Statutory Items

This table illustrates the way in which Parliament approved AHRC resources, and shows the changes in resources derived from supplementary estimates and other authorities, as well as how funds were spent.

(Millions)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2009–10 Main Estimates	2010–11 Main Estimates
15	Operating expenditures	9.9	9.9
(S)	Contributions to employee benefit plans	.6	.6
TOTAL		10.5	10.5

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

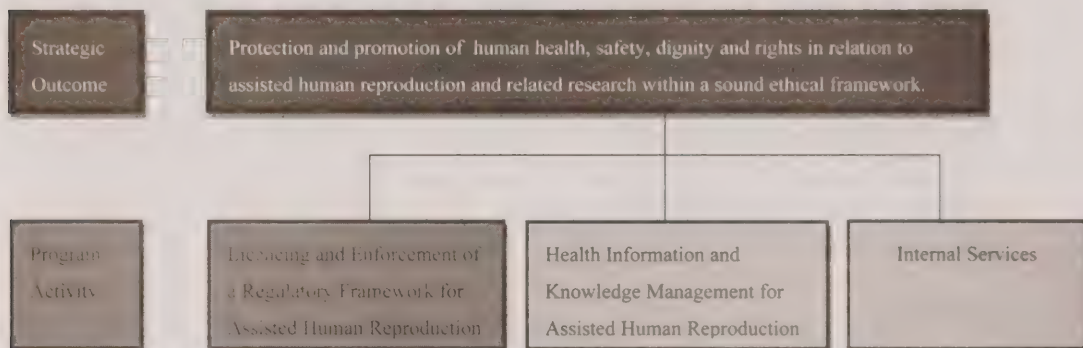
2.1 Strategic Outcome

Protection and promotion of human health, safety, dignity and rights in relation to assisted human reproduction and related research within a sound ethical framework.

The following section describes Assisted Human Reproduction Canada (AHRC)'s program activities and identifies the expected result, performance indicators and targets for each. It also explains how AHRC plans to achieve the expected results, and identifies the financial and non-financial resources that will be dedicated to each program activity:

- Licencing and Enforcement of a Regulatory Framework for Assisted Human Reproduction;
- Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction; and
- Internal Services

2.1.1 Program Activity: Licencing and Enforcement of a Regulatory Framework for Assisted Human Reproduction



Program Activity 1: Licensing and Enforcement of a Regulatory Framework for Assisted Human Reproduction					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2010–11		2011–12		2012–13	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
14	4.2	14	4.2	14	4.2

The program activity consists of issuing licences for controlled activities and for facilities used by qualified persons or organizations; assessing applications against licence requirements, including scientific and ethical considerations; conducting periodic inspections of AHR clinics, service providers or research to ensure compliance; and enlisting the participation or support of other recognized organizations in the development of other supporting policy instruments—for example, standards, guidelines and accreditation models.

Benefits for Canadians

Through this program activity, AHRC will help to ensure the health and safety of donors, patients and offspring born of AHR technologies.

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
An effective and efficient licencing and inspection framework.	As the regulations come into force, develop a documented licencing and inspection framework which is communicated to clinics and stakeholders and which sees inspections carried out on the basis consistent with the framework.	In advance of the regulations coming into force, and in collaboration with stakeholders, AHRC will focus on: -developing guidelines, processes and systems to support a licencing system - developing an inspection strategy that will ensure compliance with the AHR Act and regulations
A well-informed and engaged stakeholder community.	Prior to the regulations coming into force, communicating the framework to the stakeholders by various means including direct contact, presentations at professional forums, literature and electronic means such as a web site.	- addressing complaints and possible contraventions to the AHR Act and regulations In advance of the regulations coming into force, AHRC is concentrating on: - communicating the vision for the framework to key stakeholders through the website, newsletter, conferences and other outreach initiatives.

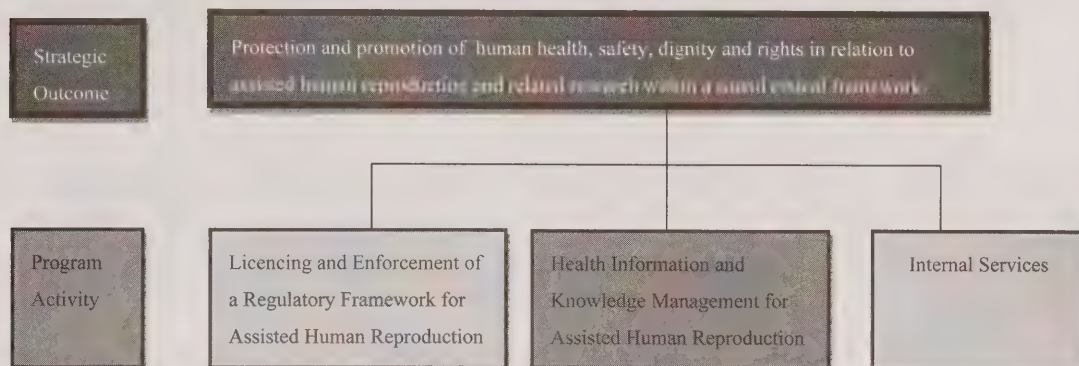
		<ul style="list-style-type: none"> - conducting baseline assessments, horizon scanning and established practice updates, to produce reliable evidence that will inform decision - making by the Board of Directors. - working with international stakeholders to facilitate information exchange and identify and address issues of mutual concern.
--	--	---

Planning Highlights

In order to achieve the expected result, the Agency is putting in place the systems and processes required to implement the regulations currently under development by Health Canada. This includes:

- Planning for the development of a licencing system to effectively manage the applications expected for licencing of controlled activities and premises in the AHR industry, based on best practices. A model system will be in place when regulations are completed.
- Continuing to respond to and refine the methodology for handling concerns brought to the attention of the Agency.
- Developing an inspection strategy to ensure compliance with the AHR Act and regulations.
- Working with national stakeholder organizations to support the development of the planned regulatory framework, and the necessary instruments, including guidelines for AHR.
- Working with national and international partners to identify and formulate strategies to address issues of common concern, such as the health and safety of individuals who choose to leave Canada for treatment.
- Developing plans for the implementation of the regulations, including appropriate stakeholder consultations.
- Working with national partners on a framework to prevent multiple births related to AHR

2.1.2 Program Activity: Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction



Program Activity 2: Health Information and Knowledge Management for Assisted Human Reproduction					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2010–11		2011–12		2012–13	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
11	2.6	11	2.6	11	2.6

The program activity includes: the establishment and maintenance of a Personal Health Information Registry to consolidate health reporting information concerning donors, patients and offspring born of assisted human reproduction procedures to allow for a look-back and trace-back mechanism; providing ongoing reports of assisted human reproduction controlled activities, including success rates, that can be used by individuals to make informed choices about care, and by professionals to improve practices; and providing public information on assisted human reproduction matters or issues via a public web site and other information products.

Benefits for Canadians

The establishment of a Personal Health Information Registry (PHIR) will be useful in monitoring and improving the safety and effectiveness of AHR procedures. The registry will also provide a valuable resource to children born of reproductive technologies to enable them to find out about their medical and genetic information. The PHIR will eventually become a key component of a larger AHR health surveillance system capable of providing information needed to determine health outcomes relating to persons undergoing certain AHR procedures and children born as a

result of those procedures. The provision of updated and objective information will assist Canadians to make informed decisions on matters related to AHR.

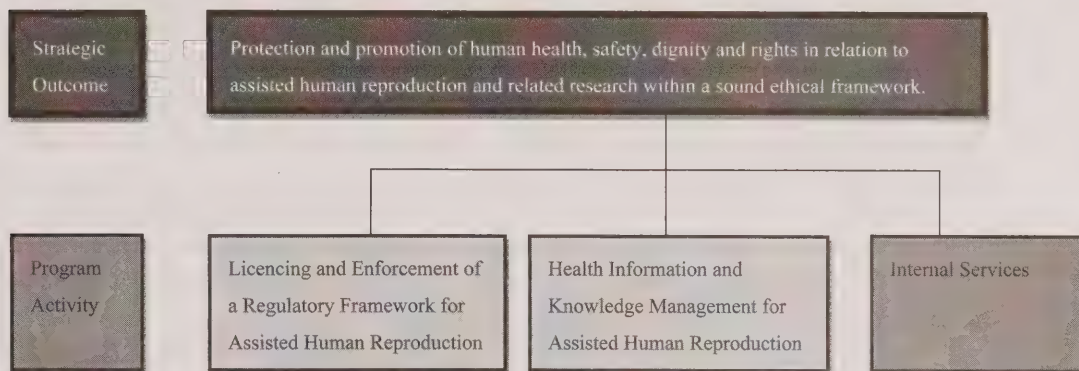
Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
A Personal Health Information Registry that complements an AHR surveillance network.	The successful development of a Personal Health Information Registry that is integrated into an overall surveillance network, once the regulations come into force.	In advance of the regulations coming into force, AHRC is concentrating on initiating a pilot project using voluntary information to build the foundation for a Personal Health Information Registry
Policy makers, health professionals, patients, children born of AHR procedures, researchers and the Canadian public have access to information regarding AHR.	<p>Total number of information items produced</p> <p>Total number information requests responded to by type.</p> <p>Volume and Pattern of Website Use</p> <p>Website enhancements completed</p> <p>Results of periodic surveys to gauge utility of products</p>	<p>6 information items produced per year</p> <p>100 percent of information requests are responded to within 48 working hours of receipt</p> <p>10 percent increase in website visits per year</p> <p>Report of enhancements prepared annually</p>

Planning Highlights

In order to achieve the expected results, AHRC² plans to undertake the following activities:

- A pilot project in 2010–11, using voluntary information to build the foundation for a Personal Health Information Registry. The Agency will also work on establishing partnerships for the collection and dissemination of the information, as the basis for an eventual health surveillance network.
- Continued enhancement of the web site to include more information on AHR, and developing complementary links to stakeholder sites to provide more comprehensive access to AHR information.
- Continued information dissemination on a regular basis through various print or electronic products (e.g., newsletter, annual report, patient brochures, etc.) to increase access by Canadians to AHR information, and promote greater awareness of the Agency, its mandate and its initiatives.

2.1.3 Program Activity: Internal Services



Program Activity 3: Internal Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2010–11		2011–12		2012–13	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
19	3.7	19	3.7	19	3.7

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These groups are: Management and Oversight Services; Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Material Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services. Internal Services include only those activities and resources that apply across an organization and not to those provided specifically to a program.

AHRC, as a small Agency, receives its Internal Services through a combination of Agency-supplied corporate services and services provided through a Memorandum of Understanding (MOU) with Health Canada.

Planning Highlights

AHRC responds to the challenge of providing sustainable Internal Services through its establishment of policies, processes and service delivery in the areas of finance, procurement, human resources, information management (including Access to Information and Privacy), and information technology. Wherever practical, this includes consideration and use of best practice models including alternative service provision methods. The Agency continues to review its Internal Services performance to ensure delivery of service in a transparent, cost effective, and timely manner.

In the area of human resources, AHRC has integrated its business planning and human resource planning and will continue to integrate its resourcing strategy in accordance with Public Service Commission and other relevant Central Agency policies, as the Agency evolves. As regulations come into force, resourcing plans will be implemented to ensure that AHRC has the appropriate resources required to fulfil its mandate.

In order to achieve Internal Services objectives, planning highlights include:

- Implementing an integrated management system that covers such areas as human resources, risk management, performance management, and financial management.
- Renegotiating MOU's with service providers to offer a wider range of services to staff.
- Acting on feedback from employees related to their satisfaction with the Agency work environment to sustain a workplace of choice.
- Continued creation of an Internal Financial Control Framework to encompass financial management, risk management, financial delegation and contracting.

The highlights of the Internal Services program activity can be linked to AHRC's management priorities, which include Internal Management, Human Resources, and Risk Management.

juridiques, Services de gestion des ressources humaines; Services de gestion financière; Services de gestion de l'information; Services de technologies de l'information; Services immobiliers, Services du matériel; Services d'acquisition; et Services des voyages et autres services administratifs. Les Services internes regroupent seulement les activités et les ressources qui s'appliquent dans toute une organisation et non celles qui sont fournies spécifiquement à un programme.

Comme agence d'envergure modeste, PAC reçoit ses services internes par une combinaison de services intégrés fournis par elle-même et de services fournis dans le cadre d'un PE conclu avec Santé Canada.

Points saillants de la planification

PAC relève le défi qui consiste à fournir des services internes viables en établissant des politiques et des processus et en fournissant des services dans les domaines des finances, des achats, des ressources humaines, de la gestion de l'information (y compris l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels) et des technologies de l'information. Là où c'est pratique, les activités comprennent la prise en considération et l'utilisation de modèles fondés sur les meilleures pratiques, y compris d'autres modes de prestation de services. L'Agence continue de revoir le rendement de ses Services internes pour s'assurer que les services sont fournis d'une façon transparente, rentable et opportune.

Dans le domaine des ressources humaines, PAC a intégré sa planification des activités et celle des ressources humaines et continuera d'intégrer sa stratégie de dotation en ressources conformément aux politiques de la Commission de la fonction publique et d'autres organismes centraux pertinents à mesure que l'Agence évolue. À mesure que le règlement entrera en vigueur, on mettra en œuvre des plans de dotation en ressources afin de garantir que PAC dispose des ressources dont elle a besoin pour s'acquitter de son mandat.

Afin d'atteindre les objectifs des Services internes, les points saillants de la planification consistent notamment à :

- mettre en œuvre un système de gestion intégré qui couvre des domaines comme les ressources humaines, la gestion des risques, la gestion du rendement et la gestion financière;
- renégocier les protocoles d'entente conclus avec des fournisseurs de services afin d'offrir un plus large éventail de services au personnel;
- donner suite aux commentaires des employés qui ont trait à leur satisfaction à l'égard du milieu de travail offert par l'Agence afin de maintenir un milieu de travail de choix;
- continuer de créer un cadre de contrôles financiers internes qui engloberont la gestion financière, la gestion des risques, la délégation de pouvoirs financiers et la passation de marchés.

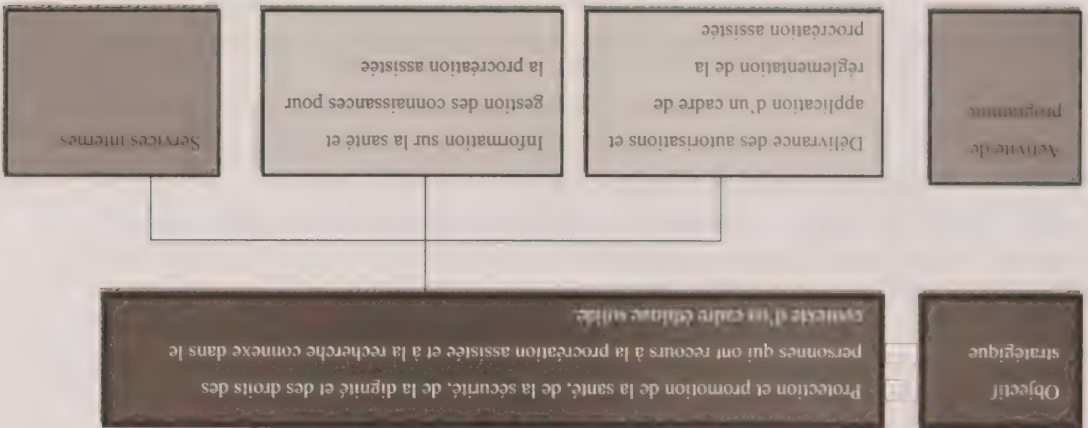
On peut relier les points saillants de l'activité de programme des Services internes aux priorités administratives de PAC, qui incluent la gestion interne, les ressources humaines et la gestion des risques.

Points saillants de la planification

Afin de produire les résultats attendus, PAC prévoit entreprendre les activités suivantes :

- Lancement, en 2010-2011, d'un projet pilote au cours duquel on utilisera des renseignements fournis volontairement pour jeter les bases d'un Registre des renseignements médicaux personnels. L'Agence cherchera aussi à établir, pour la collecte et la diffusion des renseignements, des partenariats qui serviront de base à un éventuel réseau de surveillance en santé;
- Amélioration continue du site Web pour y ajouter d'autres renseignements sur la procréation assistée et des liens complémentaires vers des sites d'intervenants pour donner un accès plus complet à l'information sur la procréation assistée;
- Diffusion continue d'information par divers produits imprimés ou électroniques (p. ex., bulletin, rapport annuel, brochures destinées aux patients, etc.) afin d'accroître pour la population canadienne l'accès à l'information sur la procréation assistée et de faire mieux connaître l'Agence, son mandat et ses initiatives.

2.1.3 Activité de programme : Services internes



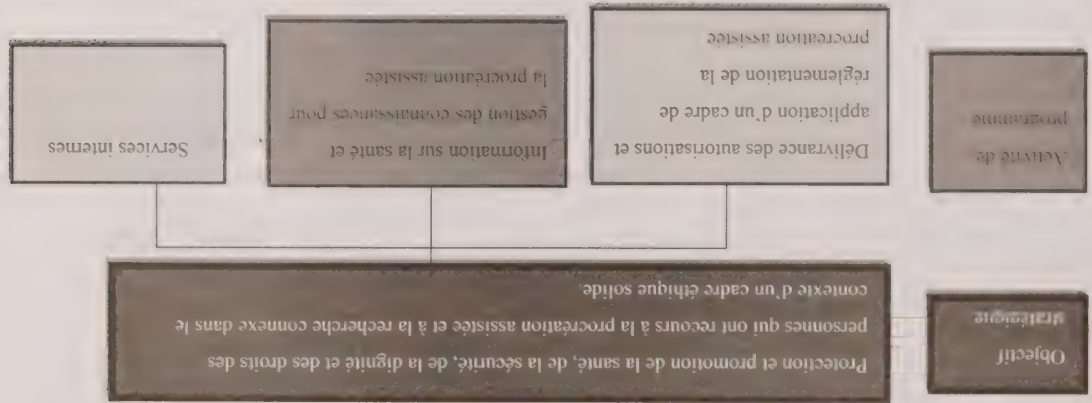
Activité de programme 3 : Services internes					
Ressources humaines (FTP) et dépenses prévues (millions de \$)					
2010-2011			2011-2012		
FTP	Dépenses planifiées	3,7	FTP	Dépenses planifiées	3,7
19	19	19	19	19	3,7

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui visent à appuyer les besoins de programmes et d'autres obligations générales d'une organisation. Les groupes sont les suivants : Services de gestion et de surveillance, Services de communications, Services

procréation assistée de plus grande envergure capable de fournir l'information nécessaire pour déterminer l'évolution de l'état de santé des personnes ayant recours à la procréation assistée et des enfants ainsi conçus. Des renseignements à jour et objectifs aideront les Canadiennes et les Canadiens, à prendre des décisions éclairées sur des questions qui ont trait à la procréation assistée.

Résultats attendus de l'activité de programme	Un Registre des renseignements médicaux personnels intégré à un réseau de surveillance de la procréation assistée	Les responsables des politiques, les professionnels de la santé, les patients, les enfants issus d'interventions de procréation assistée, les chercheurs et la population canadienne ont accès à des renseignements sur la procréation assistée.
Indicateurs de rendement	L'établissement réussi d'un registre des renseignements médicaux personnels intégré à un réseau de surveillance global après l'entrée en vigueur du règlement.	Nombre total d'éléments d'information produits Nombre total de demandes d'information auxquelles on a répondu selon le type Volume et tendance de l'utilisation du site Web Améliorations du site Web terminées Résultats de sondages périodiques permettant d'évaluer l'utilité des produits
Objectifs	Avant l'entrée en vigueur du règlement, PAC veille surtout à : lancer un projet pilote au cours duquel on utilisera des renseignements fournis volontairement pour jeter les bases d'un Registre des renseignements médicaux personnels.	Six éléments d'information produits par année On répond à 100 % des demandes de renseignements dans les 48 heures ouvrables suivant leur arrivée Augmentation de 10 % du nombre des visites du site Web par année Rapport annuel sur les améliorations

2.1.2 Activité de programme : Information sur la santé et gestion des connaissances pour la procréation assistée



Activité de programme 2 : Information sur la santé et gestion des connaissances pour la procréation assistée

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (millions de \$)					
2010-2011			2011-2012		
ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées
11	2,6	11	2,6	11	2,6

L'activité de programme consiste notamment à établir et à tenir un Registre des renseignements médicaux personnels pour regrouper les renseignements médicaux personnels sur les donneurs, les patients et les enfants issus de la procréation assistée afin de permettre d'établir des mécanismes de repérage et de consultation, à produire des rapports connus sur des activités réglementées de procréation assistée, y compris les taux de réussite, que des personnes pourront consulter pour prendre des décisions éclairées sur les soins et sur lesquels les professionnels pourront se fonder pour améliorer la pratique, et à fournir de l'information publique sur des questions ou des enjeux liés à la procréation assistée en utilisant un site Web public et d'autres produits d'information.

Avantages pour les Canadiens

L'établissement d'un Registre des renseignements médicaux personnels (RRMP) aidera à surveiller et à améliorer la sécurité et l'efficacité des interventions de procréation assistée. Ce registre constituera aussi une ressource précieuse pour les enfants issus de la procréation assistée, car il leur permettra d'évaluer de l'information sur leurs antécédents médicaux et génétiques. Le RRMP est appelé à devenir un élément clé d'un système chargé de surveillance médicale de la

Des intervenants bien informés et engagés	<p>Avant l'entrée en vigueur du règlement, faire connaître le cadre aux intervenants par divers moyens, dont le contact direct, la présentation de communications à des forums professionnels, des publications et des moyens électroniques comme un site Web.</p> <p>- faire connaître la vision du cadre aux intervenants clés par le site Web, le bulletin, des conférences et d'autres initiatives de sensibilisation;</p> <p>- effectuer des évaluations de référence et des analyses prospectives et mettre à jour des pratiques établies afin de produire des données probantes fiables qui éclaireront la prise de décisions par le Conseil d'administration;</p> <p>- collaborer avec des intervenants de l'étranger pour faciliter l'échange d'information et déterminer et aborder des enjeux d'intérêt mutuel.</p>
---	--

Points saillants de la planification

Afin de produire le résultat attendu, l'Agence met en place les systèmes et les processus nécessaires pour appliquer le règlement que Santé Canada est en train d'établir. Ce volet comprend les activités suivantes :

- Planifier l'établissement d'un régime d'autorisation afin de gérer efficacement les demandes attendues d'autorisation d'activités réglementées et d'installations dans l'industrie de la procréation assistée, en tenant compte des meilleures pratiques. Un régime modèle sera en place lorsque le règlement sera terminé;
- Continuer de répondre aux préoccupations soumises à l'attention de l'Agence et d'améliorer la façon de le faire;
- élaborer une stratégie d'inspection afin de garantir la conformité à la *Loi sur la procréation assistée* et à son règlement d'application;
- Collaborer avec des organisations nationales d'intervenants pour appuyer l'élaboration du cadre de réglementation prévu et des instruments nécessaires, y compris des lignes directrices sur la procréation assistée;
- Collaborer avec des partenaires canadiens et étrangers afin de déterminer et de formuler des stratégies à suivre pour aborder des questions d'intérêt commun comme la santé et la sécurité des personnes qui décident d'aller se faire traiter à l'étranger;
- Etablir des plans de mise en œuvre du règlement, et notamment consulter les intervenants compétents;
- Collaborer avec des partenaires nationaux à l'établissement d'un cadre afin de prévenir les naissances multiples découlant de la procréation assistée.

Activité de programme 1 : Délivrance des autorisations et application d'un cadre de réglementation de la procréation assistée					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (millions de \$)					
2010-2011			2011-2012		
ETP	Dépenses planifiées	14	Dépenses planifiées	ETP	14
		4.2			4.2
		14			14
					4.2

L'activité de programme consiste à délivrer des autorisations portant sur des activités réglementées et des installations utilisées par des personnes ou des organisations qualifiées; à évaluer des demandes en fonction des exigences relatives aux autorisations, y compris les considérations scientifiques et éthiques; à inspecter périodiquement des cliniques de procréation assistée, des fournisseurs de services ou des établissements de recherche pour s'assurer qu'ils se conforment à la réglementation; à mobiliser d'autres organisations reconnues pour créer d'autres instruments stratégiques d'appui, comme des normes, des lignes directrices et des modèles d'accréditation.

Avantages pour les Canadiens

Par cette activité de programme, PAC aidera à protéger la santé et la sécurité des donneurs, des patients et de leurs descendants issus de la procréation assistée

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
<p>Cadre d'autorisation et d'inspection efficace et efficient</p>	<p>A mesure que le règlement entrera en vigueur, créer un cadre documenté d'autorisation et d'inspection qui sera diffusé aux cliniques et aux intervenants et permettra d'effectuer des inspections conformément audit cadre.</p>	<p>- établir des lignes directrices, des processus et des systèmes afin d'appuyer un système d'autorisation; - établir une stratégie d'inspection pour assurer la conformité à la Loi sur la procréation assistée et à son règlement d'application; - répondre aux plaintes et aux violations possibles de la Loi sur la procréation assistée et de son règlement d'application.</p>

Section II : Analyse des activités de programme selon le résultat stratégique

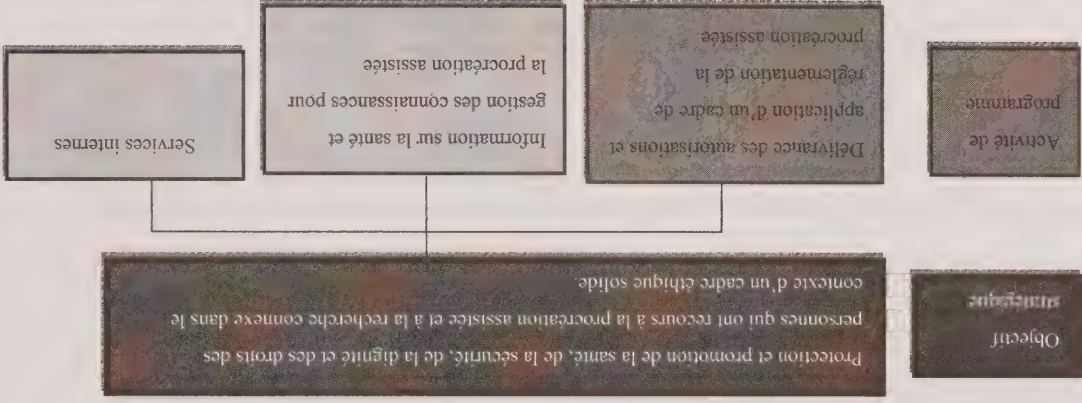
2.1 Résultat stratégique

Protection et promotion de la santé, de la sécurité, de la dignité et des droits des personnes qui ont recours à la procréation assistée et à la recherche connexe dans le contexte d'un cadre éthique solide.

La section qui suit décrit les activités de programme de Procréation assistée Canada (PAC) et précise les résultats qu'on en attend, les indicateurs de rendement et les objectifs dans chaque cas. On y explique aussi comment PAC prévoit produire les résultats attendus et décrit les ressources financières et autres qui seront affectées à chaque activité de programme :

- livraison des autorisations et application d'un cadre de réglementation de la procréation assistée;
- information sur la santé et gestion des connaissances pour la procréation assistée;
- services internes.

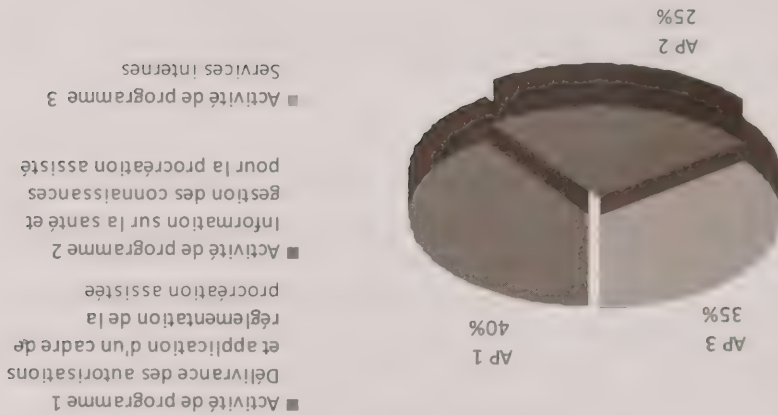
2.1.1 Activité de programme : Livraison des autorisations et application d'un cadre de réglementation de la procréation assistée



La figure ci-dessous illustre la répartition du financement de PAC selon l'activité de programme en 2010-2011.

Répartition du financement selon l'activité de programme en 2010-2011

Activités de programme de PAC



Postes votés et postes législatifs

Ce tableau illustre comment le Parlement a approuvé les ressources affectées à PAC, comment les ressources provenant du Budget supplémentaire des dépenses et d'autres autorisations ont changé et comment les fonds ont été dépensés.

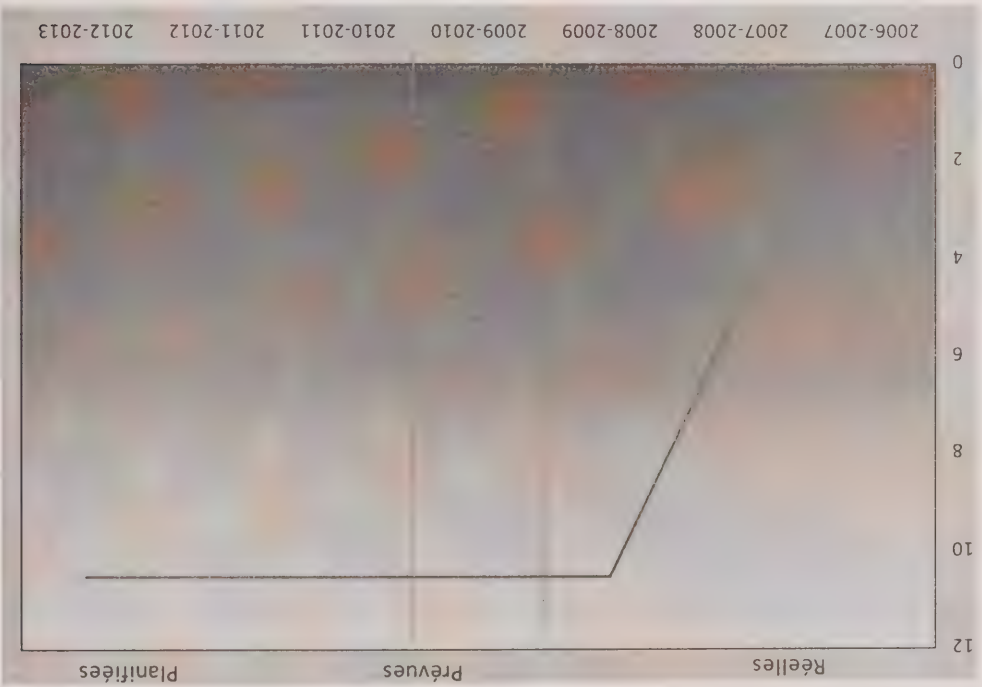
(millions de \$)

N° du crédit ou poste législatif (L.)	Libellé tronqué du crédit ou du poste législatif	2009-2010 Budget principal des dépenses	2010-2011 Budget principal des dépenses
15	Dépenses de fonctionnement	9,9	9,9
(L.)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	0,6	0,6
TOTAL		10,5	10,5

Profil des dépenses

Au cours de l'exercice 2010-2011, Procrétation assistée Canada prévoit dépenser 10,5 millions de dollars pour produire les résultats attendus de ses activités de programme et atteindre son résultat stratégique. La figure ci-dessous illustre la tendance des dépenses de Procrétation assistée Canada pour la période de 2006-2007 à 2012-2013.

Tendance des dépenses de PAC (millions de \$)



Pour les périodes de 2006-2007 à 2009-2010, le total des dépenses inclut tous les crédits parlementaires (Budget principal des dépenses, Budget supplémentaire des dépenses et crédit 15 du Conseil du Trésor), ainsi que des rajustements reportés. Pour les périodes de 2010-2011 à 2012-2013, le total des dépenses correspond aux dépenses planifiées, mais ne tient pas compte du financement supplémentaire, ni des rajustements reportés.

De 2007-2008 à 2009-2010, les dépenses de PAC ont augmenté à mesure que l'Agence s'établissait, embauchait du personnel et mettait en place l'infrastructure nécessaire pour pouvoir s'acquitter de son mandat. En attendant que le règlement soit terminé, l'Agence concentrera ses activités, à compter de 2010-2011, sur la préparation des systèmes nécessaires pour appuyer le règlement tout en continuant de surveiller et d'appliquer la conformité au cadre législatif et réglementaire qui régit la procrétation assistée et de renforcer sa capacité de protéger et de promouvoir la santé et la sécurité des données, des patients et de leurs enfants issus de la procrétation assistée. L'Agence continuera de s'acquitter de son mandat d'approche en organisant des activités d'information du public et des professionnels. Cette convergence passera aux opérations d'exécution de son mandat de réglementation lorsque le règlement sera en vigueur.

Analyse des risques

PAC a mis en place un cadre provisoire de gestion des risques jusqu'à ce que tout le cadre de réglementation soit mis en œuvre. Dans le contexte de ce cadre, l'Agence continue d'examiner, de surveiller et de gérer ses risques annuellement et de mettre à jour ses plans de gestion des risques en question. Elle continue aussi d'intégrer dans son cycle de planification un processus de surveillance des risques et de production de rapports.

La procréation assistée évolue rapidement. Cette évolution a des répercussions sanitaires, éthiques et sociales pour la population canadienne. Le Comité de consultation scientifique de l'Agence, qui est un comité de son Conseil d'administration, fournit à PAC des conseils d'experts reconnus dans le domaine de la procréation assistée et tient l'Agence au fait des innovations et des répercussions connexes. L'Agence continue d'entendre ses collaborations et ses partenariats avec des intervenants clés des milieux scientifiques et des partenaires du portefeuille fédéral de la Santé afin de définir les enjeux et les lacunes et de jeter les bases d'un régime de réglementation efficace.

Pendant que Santé Canada élabore le règlement, PAC doit relever le défi qui consiste à mettre en place l'infrastructure (c.-à-d. les politiques, les procédures et les systèmes) nécessaire pour gérer ses activités de façon efficace et efficiente, en plus des systèmes spécialisés qui seront nécessaires pour mettre en œuvre le processus de réglementation après l'entrée en vigueur du règlement. On est en train de créer les systèmes importants nécessaires pour administrer le règlement et le Registre des renseignements médicaux personnels d'une façon qui concorde avec la stratégie graduelle d'élaboration des règlements suivie par Santé Canada. Les efforts en cours visent à assurer que l'on analyse et protège comme il se doit les renseignements médicaux personnels que l'Agence devra recueillir. L'Agence continuera de consulter le Commissariat à la protection de la vie privée.

PAC reconnaît l'importance de nos divers groupes d'intervenants dans la réglementation réussie de la procréation assistée. La stratégie d'approche des intervenants suivie par l'Agence continue de bâtir sur les efforts couronnés de succès qu'elle a déployés pour identifier tous les intervenants appropriés et les mobiliser.

Contribution des priorités au résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Contribuer à l'élaboration par Santé Canada du règlement sur la procréation assistée	Engagement antérieur	RS 1	Santé Canada est en train d'établir le règlement d'application de la <i>Loi sur la procréation assistée</i> , que PAC administrera. L'Agence cherche à contribuer activement au processus d'élaboration du règlement de Santé Canada qui établira le cadre de réglementation régissant la réalisation du mandat de PAC.
Doter PAC de la capacité d'appliquer le règlement (lorsqu'il sera établi)	Engagement antérieur	RS 1	L'Agence est en train de mettre en place les systèmes et les processus nécessaires pour appliquer le règlement que Santé Canada est en train de créer, et en particulier les clauses qui ont trait à la délivrance d'autorisation, aux inspections et au Registre des renseignements médicaux personnels.
Collaboration nationale et internationale	Nouvelle demande	RS 1	Établir des liens stratégiques avec des organisations nationales et internationales pour faciliter l'échange d'information, déterminer et aborder des questions d'intérêt mutuel.

Priorités de gestion	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Gestion interne	Engagement antérieur	RS 1	L'Agence a créé ses outils de planification et de production de rapports, y compris la planification stratégique du Conseil d'administration, les activités intégrées au niveau de l'Agence, la planification des ressources humaines et la production de rapports pertinents, et elle continuera de les mettre en œuvre tout au long de son évolution. La planification et la production de rapports seront harmonisées avec l'architecture des activités de programme et l'on mettra davantage l'accent sur la mesure du rendement et la collecte de données, ainsi que sur un cadre de gestion et d'évaluation de rendement (CCGR).
Ressources humaines	Engagement antérieur	RS 1	PAC est en train d'établir sa capacité dans les domaines précis nécessaires pour administrer le règlement, ainsi que les processus et les systèmes nécessaires pour appuyer cette activité. À mesure qu'elle évoluera, l'Agence devra attirer d'autres ressources qualifiées dans des domaines spécialisés afin d'accroître ses capacités essentielles, compte tenu du déménagement prévu du siège social temporaire d'Ottawa à Vancouver.
Gestion financière	Nouvelle demande	RS 1	L'Agence continue d'établir un cadre de contrôle financier interne qui englobera la gestion financière, la gestion des risques, la délégation de pouvoirs financiers, la formation et la passation de marchés.

Tableau sommaire

Résultat stratégique 1 : Protection et promotion de la santé, de la sécurité, de la dignité et des droits des personnes qui ont recours à la procréation assistée et à la recherche connexe dans le contexte d'un cadre éthique solide.	
Indicateurs de rendement	
Objectifs	
<p>À mesure que les règlements entrent en vigueur, élaborer des lignes directrices opérationnelles pour administrer la Loi sur la procréation assistée et le règlement afférent</p> <p>- Déterminer le travail de base à faire pour mettre en œuvre un cadre d'autorisation des activités réglementées et un Registre des renseignements médicaux personnels</p> <p>- Élaborer une stratégie d'inspection afin de garantir la conformité à la Loi sur la procréation assistée et à ses règlements.</p> <p>- Élaborer et mettre en œuvre progressivement une stratégie de sensibilisation des intervenants et un plan de diffusion de l'information</p> <p>Avant l'entrée en vigueur du règlement :</p>	

Activité de programme	Dépenses prévues (millions de \$)		Dépenses planifiées (millions de \$)		Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	
Délivrance des autorisations et application d'un cadre de réglementation de la procréation assistée	4,2	4,2	4,2	4,2	Des Canadiens en santé
Information sur la santé et la gestion des connaissances pour la procréation assistée	2,6	2,6	2,6	2,6	Des Canadiens en santé
Services interdes	3,7	3,7	3,7	3,7	
Total	10,5	10,5	10,5	10,5	

1.2 Résumé de la planification

Ressources financières (en millions de \$)

2010-2011	10,5	10,5
2011-2012	10,5	10,5
2012-2013	10,5	10,5

Le tableau ci-dessus résume le total des dépenses prévues de PAC au cours des trois prochains exercices. Il convient de signaler que l'Agence n'a pas reçu de financement dans le cadre du Plan d'action économique du Canada.

Ressources humaines (équivalents temps plein – FTP)

2010-2011	44	44
2011-2012	44	44
2012-2013	44	44

Le tableau ci-dessus résume le total des ressources humaines prévues de PAC au cours des trois prochains exercices.

Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)

Résultat stratégique

Pour mener à bien son mandat, l'Agence vise à obtenir le résultat stratégique suivant :

Protéger et promouvoir la santé, la sécurité, la dignité et les droits des personnes qui ont recours à la procréation assistée et à la recherche connexe dans le contexte d'un cadre éthique solide.

Architecture des activités de programme

Le diagramme ci-dessous illustre le cadre complet des activités de programme de PAC, dont la synergie contribue aux progrès réalisés par l'Agence pour atteindre ce résultat stratégique.

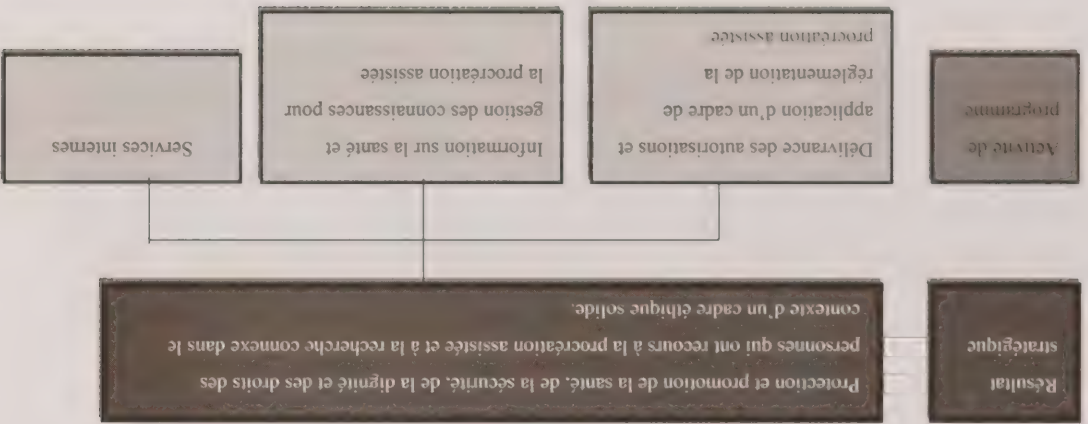


Tableau de concordance de l'AAP

On a revisé le résultat stratégique pour qu'il reflète l'importance des considérations d'ordre éthique dans le travail de l'Agence, et nous avons clarifié les activités de programme en supprimant le mot « techniques » de l'expression procréation assistée dans les titres des AP. On pourrait considérer que le mot « techniques » limite les activités de l'Agence à celles qui constituent une intervention ou une technique par rapport à tout le domaine de la procréation assistée. Les activités non techniques comme l'administration de médicaments ou la fourniture d'information sur les facteurs de risque d'intéconduite (mentionnées spécifiquement dans la Loi), ont aussi un lien plus général avec la procréation assistée.

Section I : Aperçu de l'Agence

1.1 Renseignements sommaires

Raison d'être

Procréation assistée Canada (PAC) a été constituée en vertu de la *Loi sur la procréation assistée*. Cette loi vise à protéger et à promouvoir la santé, la sécurité, la dignité et les droits des personnes qui ont recours à des techniques de procréation assistée. Elle interdit en outre des activités inacceptables comme le clonage humain, le choix du sexe et la commercialisation des capacités de reproduction humaine et impose des contrôles à la recherche sur la procréation assistée. L'Agence est chargée de la délivrance et de l'examen des autorisations, de l'établissement et de la gestion d'un registre des renseignements personnels sur la santé et d'un système de surveillance de la santé, ainsi que de la réalisation d'inspections et d'activités de surveillance de la conformité et de contrôles d'application portant sur les activités réglementées en vertu de la Loi. L'Agence est aussi un centre d'expertise et d'information sur la procréation assistée pour les responsables des politiques, les professionnels de la santé et toute la population canadienne.

Responsabilités

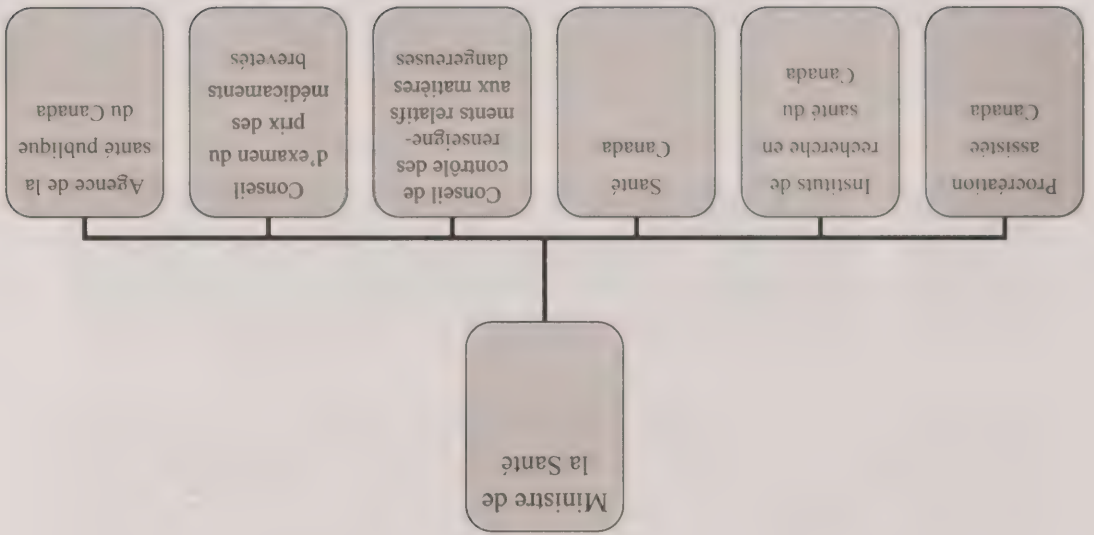
Procréation assistée Canada (PAC) est l'agence de réglementation fédérale chargée de protéger et de promouvoir la santé, la sécurité, la dignité et les droits des Canadiennes et des Canadiens qui ont recours aux techniques de procréation assistée ou qui en sont nés. PAC doit aussi promouvoir un environnement où des principes éthiques s'appliquent à toutes les questions liées à la procréation assistée, tout en contribuant à des progrès scientifiques au profit des Canadiennes et des Canadiens.

Le mandat et les responsabilités de PAC sont établis dans la *Loi sur la procréation assistée*. Les principales responsabilités de l'Agence consistent notamment à :

- mettre en œuvre et administrer le cadre d'autorisation pour les activités réglementées, y compris les interventions de procréation assistée et les recherches connexes;
- élaborer une stratégie d'inspection qui assurera la conformité à la Loi sur la procréation assistée et à ses règlements;
- créer et tenir à jour un Registre national des renseignements médicaux personnels (RRMP) lié à la procréation assistée, appelé à devenir un élément clé d'une stratégie plus globale de surveillance de la santé en procréation assistée;
- devenir un centre d'expertise sur la procréation assistée en recueillant et en diffusant de l'information publique;
- communiquer avec des intervenants au sujet d'enjeux de la procréation assistée et les mobiliser;
- conseiller la ministre de la Santé au sujet de questions liées à la procréation assistée.

Aperçu du portefeuille de la Santé

La ministre de la Santé est chargée du maintien et de l'amélioration de la santé des Canadiens. Ses efforts sont appuyés par le portefeuille de la Santé, qui est composé de Santé Canada, de l'Agence de la santé publique du Canada, des Instituts de recherche en santé du Canada, du Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses, du Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés et de Procréation assistée Canada. Chaque membre du Portefeuille produit son propre Rapport sur les plans et les priorités.



Message de la présidente



Chaque année, de plus en plus de Canadiens ont recours à l'Agence comme centre d'expertise de confiance en procréation assistée. Cette considération est principalement le résultat du dévouement et de l'excellence dont fait preuve l'équipe de Procréation assistée Canada (PAC), ainsi que de la générosité et de l'esprit de collaboration de notre Comité consultatif scientifique et d'autres professionnels qui font généreusement don de leur temps.

Cette année, notre principal objectif consistera à créer l'infrastructure nécessaire à la mise en œuvre des règlements afférents à la Loi sur la procréation assistée des intervenants en vigueur, y compris les ententes de collaboration avec les principaux intervenants et partenaires gouvernementaux, ainsi que l'élaboration des systèmes et la collecte de données.

Compte tenu de l'importance du respect des droits et de la dignité des Canadiens qui ont recours aux techniques de procréation assistée pour fonder une famille, l'Agence continue assurément d'intervenir lorsque des infractions potentielles à la Loi lui seront signalées. Elle peut prendre, et prendra, des mesures de conformité à la loi, au besoin.

Nous continuons d'appuyer de nombreux projets dans les domaines de recherches prioritaires menant à des découvertes, en passant par l'épidémiologie de l'infertilité à la recherche psychosociale. Je suis fière que l'Agence tienne un rôle de leader dans l'examen des défis mondiaux, comme les préoccupations relatives à la santé et à la sécurité soulevées par les naissances multiples ainsi que par les traitements et les soins transfrontaliers en procréation assistée. Nous effectuons une grande partie de cet excellent travail en collaborant avec nos partenaires canadiens et étrangers. Par exemple, en collaboration avec des intervenants clés, PAC a organisé une table ronde sur les naissances multiples qui a permis de réunir des professionnels de la santé et de discuter de préoccupations communes. À la suite de cette table ronde, un cadre national pour la prévention des naissances multiples causées par des traitements contre l'infertilité a été élaboré. Les organisations professionnelles explorent actuellement des moyens de mettre en œuvre les activités et les stratégies prioritaires définies au cours de la table ronde.

Nous continuerons de remplir le mandat de l'Agence, qui vise à protéger et à promouvoir la santé, la sécurité, la dignité et les droits des Canadiens en ce qui concerne les techniques de procréation assistée. PAC continuera également de collaborer avec Statistique Canada et les Instituts de recherche en santé du Canada afin de recueillir les données probantes requises pour appuyer le processus décisionnel lié aux politiques et à la réglementation. L'élaboration d'une stratégie visant à informer les Canadiens des facteurs de risque liés à l'infertilité est un autre objectif à poursuivre cette année.

Accroître l'offre de renseignements sur les diverses questions liées à la procréation assistée intéressant les Canadiens demeure l'une des principales priorités de l'Agence. En plus de recueillir des renseignements pertinents sur de nombreux sujets, PAC accroît continuellement sa présence sur le Web afin que les Canadiens connaissent mieux ses activités et ce qu'elle est en général.

Considérant la belle lancée de l'Agence et les progrès quantifiables réalisés à ce jour, je suis convaincue que nous avons établi des fondements solides qui assureront sa réussite continue.

Dr^e Ellynor Wilson, présidente
Procréation assistée Canada

Message de la ministre

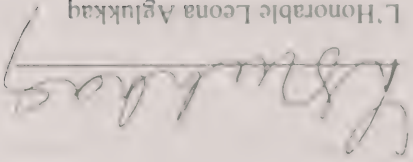
Aider les Canadiennes et les Canadiens à maintenir et à améliorer leur état de santé, c'est toujours une priorité de premier plan pour le gouvernement du Canada. Comme le démontre ce Rapport sur les plans et les priorités de 2010-2011, Procréation assistée Canada (PAC) appuie activement ce programme en protégeant et favorisant la santé, la sécurité et la dignité des Canadiennes et des Canadiens qui ont recours aux techniques de procréation assistée (PA) ou qui en sont issus.

À titre d'organisme fédéral de réglementation chargé de surveiller la procréation assistée et la recherche connexe, PAC doit établir de solides réseaux avec les intervenants

clés qui œuvrent dans ce domaine. L'Agence collabore avec des organisations professionnelles, des gouvernements, des universitaires et des organisations non gouvernementales du Canada et du monde entier. Ces entités conjuguent leurs efforts pour définir les besoins et les priorités et, dans certains cas, dégager des préoccupations communes et des solutions dans ce domaine en évolution constante.

Je suis fière des progrès réalisés par PAC à cet égard. Pendant que Santé Canada continue d'élaborer le règlement d'application de la *Loi sur la procréation assistée*, l'Agence accroit nos connaissances dans ce domaine. Elle veille à ce que l'information pertinente soit facile d'accès pour la population canadienne par ses efforts d'approche et d'éducation du public, ce qui est tout aussi précieux. L'Agence continue aussi de mettre en place les systèmes et les processus nécessaires pour protéger la santé et la sécurité des Canadiennes et des Canadiens et elle suit constamment les tendances de l'heure en matière de procréation assistée afin de conseiller le gouvernement du Canada au sujet de ces questions souvent délicates.

Les activités prospectives décrites dans le présent rapport renforcent l'engagement de PAC à l'égard du progrès constant. Au cours de la prochaine année, l'Agence prendra de nombreuses mesures afin de continuer à répondre aux besoins et aux attentes des Canadiennes et des Canadiens qui ont recours aux techniques de procréation assistée pour créer leur famille.


L'Honorable Leona Aglukkaq
Ministre de la Santé

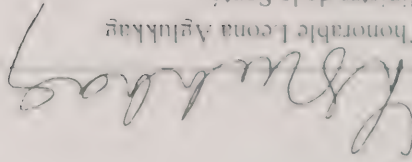
Message de la ministre.....	3
Message de la présidente.....	4
Aperçu du portefeuille de la Santé.....	5
Section I : Aperçu de l'Agence.....	6
1.1 Renseignements sommaires.....	6
Raison d'être.....	6
Responsabilités.....	6
Résultat stratégique.....	7
Architecture des activités de programme.....	7
1.2 Résumé de la planification.....	8
Ressources financières (en millions de \$).....	8
Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP).....	8
Tableau sommaire.....	9
Contribution des priorités au résultat stratégique.....	10
Analyse des risques.....	11
Profil des dépenses.....	12
Postes voûtes et postes législatifs.....	13
Section II : Analyse des activités de programme selon le résultat stratégique.....	14
2.1 Résultat stratégique.....	14
2.1.1 Activité de programme : Délivrance des autorisations et application d'un cadre de réglementation de la procréation assistée.....	14
Avantages pour les Canadiens.....	15
Points saillants de la planification.....	16
2.1.2 Activité de programme : Information sur la santé et gestion des connaissances pour la procréation assistée.....	17
Avantages pour les Canadiens.....	17
Points saillants de la planification.....	19
2.1.3 Activité de programme : Services internes.....	19
Points saillants de la planification.....	20

Procréation assistée

Canada

2010-2011

Partie III: Rapport sur les plans et les
priorités


L' honorable L. com Aglukkaq
Ministre de la Santé

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2011-III-124
ISBN : 978-0-660-64763-0



Procréation assistée Canada

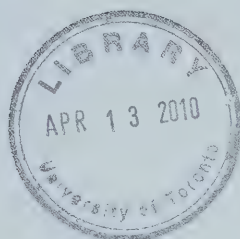
Budget des dépenses
2010-2011

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Atlantic Canada Opportunities Agency

2010-11
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2011-III-81
ISBN: 978-0-660-64764-7



Atlantic Canada
Opportunities
Agency

Agence de
promotion économique
du Canada atlantique

2010-2011 Estimates Part III

Report on Plans and Priorities

Minister's Message

Recent economic times have proven challenging. The slowdown in global markets has made it more important than ever that the Government of Canada stay the course in its commitment to supporting businesses and communities, and to helping diversify and strengthen our economy.

Through the Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA), our government is committed to Atlantic Canada, its people, and their potential. That is why it is investing more than \$135 million in the region over two years under the Community Adjustment Fund and the Recreational Infrastructure Canada Program – federal stimulus initiatives that are providing real help to Atlantic Canadian communities while laying the groundwork for future economic growth.



The Agency's support to Atlantic Canada is making a vital difference in the regional economy. Indeed, between 2003 and 2008, each dollar ACOA invested directly in Atlantic Canada helped to increase the region's gross domestic product by more than \$7. In the coming year, the Agency will continue to play a critical role in the region's recovery as it helps people, businesses and communities establish a foundation for long-term, sustainable prosperity.

In 2010-2011 ACOA will continue to work with its government and private sector partners to build competitive and sustainable communities and businesses across Atlantic Canada. The Agency's policies and programs will foster economic growth by encouraging increased investment in the region, and by supporting research and development that leads to the commercialization of Atlantic companies' innovative, ground-breaking technologies.

The Agency will also continue advancing the Atlantic Gateway by expanding international trade opportunities in such emerging markets as India, South Asia, and the Americas.

I am pleased to present ACOA's annual *Report on Plans and Priorities*, which details the Agency's priorities, activities and goals for the coming fiscal year.

A handwritten signature in black ink, reading "Keith Ashfield". The signature is written in a cursive, flowing style.

The Honourable Keith Ashfield
Minister of National Revenue,
Minister of the Atlantic Canada Opportunities Agency,
and Minister for the Atlantic Gateway

Table of Contents

MINISTER'S MESSAGE

SECTION 1: AGENCY OVERVIEW 1

1.1 Summary Information 1

1.1.1 Raison d'être and Responsibilities 1

1.2 Strategic Outcome and PAA..... 2

1.3 Planning Summary 3

1.3.1 Financial and Human Resources 3

1.3.2 Activity Planning Summary Table 3

1.3.3 Contribution of Priorities to Strategic Outcome 4

1.4 Risks and Challenges..... 6

1.4.1 ACOA's Operating Environment..... 6

1.4.2 Economic Outlook..... 6

1.4.3 Key Risks, Opportunities and Strategies 7

External Factors..... 7

Internal Factors 8

Key Risks..... 9

1.5 Expenditure Profile..... 10

1.5.1 Planned Spending by Program Activity 2010-2011..... 11

1.5.2 Canada's Economic Action Plan 11

1.5.3 Voted and Statutory Items..... 12

SECTION 2: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME 13

2.1 Strategic Outcome: A Competitive Atlantic Canadian Economy 13

2.1.1. Program Activity: Enterprise Development 15

Canada's Economic Action Plan Initiatives..... 17

2.1.2 Program Activity: Community Development 18

Canada's Economic Action Plan Initiatives..... 20

2.1.3 Program Activity: Policy, Advocacy and Coordination 23

2.1.4 Program Activity: Internal Services..... 25

SECTION 3: SUPPLEMENTARY INFORMATION 27

3.1 Supplementary Information Tables..... 27

3.2 Other Items of Interest 27

Section 1: Agency Overview

1.1 Summary Information

1.1.1 Raison d'être and Responsibilities

The Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) works to create opportunities for economic growth in Atlantic Canada by helping businesses become more competitive, innovative and productive, by working with communities to develop and diversify local economies, and by championing the region's strengths in partnership with Atlantic Canadians. It plays an important role in developing and supporting policies and programs that strengthen the region's economy. This work addresses the Agency's mandate "... to increase opportunity for economic development in Atlantic Canada and, more particularly, to enhance the growth of earned incomes and employment opportunities in that region." (Part I of the *Government Organization Act, Atlantic Canada 1987*, R.S., c G-5-7, also known as the *Atlantic Canada Opportunities Agency Act*)

Established in 1987, ACOA is the federal department responsible for the Government of Canada's economic development efforts in the provinces of New Brunswick, Prince Edward Island, Nova Scotia, and Newfoundland and Labrador.

ACOA's head office is in Moncton, New Brunswick. Offices are located in all four provincial capitals in Atlantic Canada, each led by a regional vice-president. The Agency also provides services via a range of local field offices throughout the four provinces. In addition, through its Ottawa office, ACOA ensures that Atlantic Canada's interests are reflected in both the policies and programs developed by other departments and agencies of the federal government.

Although the Agency's policies and program tools have changed since its inception, the overall goal remains constant. ACOA helps the Atlantic region to realize its full economic potential in terms of productivity, competitiveness and growth.

The full economic potential is achieved by identifying and addressing structural challenges in the economy, helping communities and businesses to overcome barriers, and finding new opportunities for growth. ACOA is committed to helping the region make the transition to a more innovative, productive and competitive economy.

1.2 Strategic Outcome and PAA

The diagram below illustrates ACOA's strategic outcome and Program Activity Architecture (PAA). The Agency's program activities and program sub-activities are aligned to the strategic outcome of a competitive Atlantic Canadian economy.

The PAA reflects the results of policy research and analysis, periodic review of program effectiveness, ongoing dialogue with stakeholders in the region, and the priorities and directions of the Government of Canada.

Strategic Outcome	Program Activities ¹	Program Sub-activities
A competitive Atlantic Canadian economy	Enterprise Development	Innovation
		Entrepreneurship and Business Skills Development
		Trade
		Investment
		Financing Continuum
	Community Development	Community Mobilization
		Community-based Business Development
		Community Investment
		Infrastructure Programming
	Policy, Advocacy and Coordination	Policy
		Advocacy
		Coordination
	Internal Services	Governance and Management Support
		Resource Management Services
		Asset Management Services

¹ For descriptions of ACOA's program activities, refer to the publication *2010-2011 Estimates Parts I and II, The Government Expense Plan and The Main Estimates* online at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre-20102011/p2-eng.asp>

1.3 Planning Summary

1.3.1 Financial and Human Resources

Financial Resources (\$ millions)

2010-2011	2011-2012	2012-2013
382.1	298.1	296.0

The \$86.1 million difference in funding from 2010-2011 to 2012-2013 includes \$74.4 million relating to the sunsetting of funding for Canada's Economic Action Plan (CEAP) initiatives. For other key adjustments in planned spending over this period, see subsection 1.5 titled Expenditure Profile.

Human Resources (Full-time Equivalents)

2010-2011	2011-2012	2012-2013
711	711	711

ACOA was able to absorb the workload associated with the delivery of CEAP initiatives by a temporary reallocation of resources. The timelines for delivery of the Budget 2009 initiatives were such that recruitment of new resources was not the most feasible option. Instead, highly experienced personnel were reassigned for short periods of time to the delivery of CEAP initiatives. This reallocation of resources resulted in a deferral, reduction and/or refocusing of some of the Agency's activity, such as proactive capacity building. Although the level of activity for CEAP initiatives will be reduced, residual responsibilities related to the management of this portfolio will extend beyond 2010-2011. The impact of the termination of CEAP initiatives on workload and reallocation of personnel will be determined in the next planning cycle.

1.3.2 Activity Planning Summary Table

Strategic Outcome: A competitive Atlantic Canadian economy.

Performance indicator

Increase in Atlantic GDP for every dollar of ACOA expenditure in direct support of business (under review)

Five-year Target (2008-2009 through 2012-2013)

\$4.50

Program Activity	(\$ millions)				Alignment with Government of Canada Outcomes
	Forecast Spending	Planned Spending			
	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	
Enterprise Development ²	197.8	174.3	161.3	161.4	Strong Economic Growth
Community Development ³	157.9	160.4	89.3	87.2	Strong Economic Growth
Policy, Advocacy and Coordination	13.7	11.5	11.5	11.4	Strong Economic Growth
Internal Services	40.4	35.9	36.0	36.0	
Total Planned Spending	409.8	382.1	298.1	296.0	

² Includes \$40.8 million in 2011-2012 and 2012-2013, pending Treasury Board approval of reference level adjustment.

³ The difference in funding available to ACOA from 2010-2011 to 2012-2013 relates to the sunsetting of funding for Canada's Economic Action Plan initiatives. For further information, see subsection 1.5 Expenditure Profile.

1.3.3 Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priority	Type ⁴	Link to Strategic Outcome	Description
Productivity and competitiveness	Ongoing	A competitive Atlantic Canadian economy (Program activities: Policy, Advocacy and Coordination; and Enterprise Development)	Why this is a priority: To better align the productivity and competitiveness priorities of the Agency, considering the context of the recent global economic situation, and to increase SMEs' likelihood of success in domestic and export markets. Plans to meet the priority: Provide analysis, coordination and advocacy support, and continue to emphasize how the reinforcement of Agency programs and activities is relevant to the national priorities and to emphasize their critical role in delivering the federal agenda in the region. The Agency will also foster improved productivity and competitiveness in Atlantic Canadian companies through measures such as research and development, acquiring advanced technologies, and investing in business skills development.
Innovation and commercialization	Ongoing	A competitive Atlantic Canadian economy (Program sub-activity: Innovation)	Why this is a priority: To ensure alignment with the Government of Canada's economic plan, Advantage Canada, as well as the goals and objectives of the federal Science and Technology (S&T) Strategy. Plans to meet the priority: The Agency will continue to increase activity in and build capacity for innovation, R&D, technology adoption/adaptation, skills development, and commercialization of R&D outputs that contribute to economic growth in Atlantic Canada.
International business development and strategic foreign markets	Previously committed to	A competitive Atlantic Canadian economy (Program sub-activities: Trade and Investment)	Why this is a priority: To ensure alignment with the Government of Canada's Global Commerce Strategy and the related Americas Strategy, and to capitalize to a greater extent on emerging markets such as India. Plans to meet the priority: In the spirit of Canada's Global Commerce Strategy, ACOA aims to provide excellent service to clients and partners to increase exports; to attract foreign direct investment; and to promote Atlantic Canada as an exceptional business partner. Among Canada's strategic foreign markets as identified in the Speech from the Throne and other national initiatives, ACOA aims to exploit a selection of markets where Atlantic Canada can succeed, namely the Atlantic Gateway, the Americas Strategy, the India Initiative, and the Canada-EFTA agreement.

⁴ Types are defined as:

- New (newly committed to for fiscal year 2010-2011)
- Previously committed to (committed to one or two fiscal years earlier, i.e. 2008-2009 or 2009-2010)
- Ongoing (committed to at least three fiscal years earlier, i.e. 2007-2008 or earlier)

Deliver on Budget 2009 – Canada's Economic Action Plan	Previously committed to	A competitive Atlantic Canadian economy (Program activity: Community Development)	<p>Why is this a priority: Budget 2009 – Canada's Economic Action Plan will make significant investments in support of industries and communities impacted by the current international economic crisis.</p> <p>Plans to meet the priority: In collaboration with other levels of government, ACOA will ensure timely and effective delivery of federal funds, maximizing the economic impact of federal initiatives while maintaining the appropriate balance between rural and urban needs.</p>
--	-------------------------	--	---

Management Priority	Type	Link to Strategic Outcome	Description
Public Service Renewal and business/human resources integration	Ongoing	A competitive Atlantic Canadian economy (Program activity: Internal Services)	<p>Why is this a priority: To support and focus on the four areas as enumerated in the 16th Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada.</p> <p>Plans to meet the priority: Led by its deputy minister, ACOA will continue its engagement in its multi-year effort to deliver on the public sector renewal commitments by focusing on integrated business and human resources planning, recruitment, employee development and enabling infrastructure.</p>
Internal services	Ongoing	A competitive Atlantic Canadian economy (Program activity: Internal Services)	<p>Why is this a priority: To effectively meet the ACOA management priorities identified in Round VI of the Management Accountability Framework (MAF) assessment, especially in relation to values and ethics, citizen-focused services, information management, financial management and control, and risk management.</p> <p>Plans to meet the priority: ACOA senior management has approved an ACOA MAF strategy that focuses on these five important areas of management. Action plans to best achieve the desired outcomes have been developed, and the resulting impacts will be re-evaluated through the next round of the MAF assessment.</p>
Values and ethics	New	A competitive Atlantic Canadian economy (Program activity: Internal Services)	<p>Why is this a priority: The Agency's senior management acknowledges that it is fundamentally important for all employees to understand and identify with the Public Service of Canada's democratic, professional, ethical and people values.</p> <p>Plans to meet the priority: ACOA has established a Values and Ethics Strategy, with a primary objective of promoting values and ethics in the Agency. Through this strategy, management will ensure that values continue to be embedded in the Agency's culture, and that an infrastructure is in place to strengthen and build on the already established sound practices to bring the function to the highest level possible.</p>

1.4 Risks and Challenges

1.4.1 ACOA's Operating Environment

ACOA operates within a constantly changing regional, national, and global economic landscape. As the economy changes, the Agency faces risks in providing appropriate economic development programming and initiatives responding to current and emerging influences. Being proactive in identifying risks and opportunities requires the Agency to anticipate and assess external economic factors that can affect the design and delivery of its programs and services, and the achievement of strategic outcomes. Additionally, ACOA must identify factors and risks which could adversely affect its ability to effectively manage internal operations and management. As strategic risks are identified the Agency designs and implements mitigating measures to reduce the impact and likelihood of these risks.

The following provides an overview of Atlantic Canada's economic outlook and risk analysis.

1.4.2 Economic Outlook

Guided by the federal government's comprehensive long-term economic plan *Advantage Canada*, the Agency's plans and priorities, as well as the delivery of its programs and services, reflect the priorities of the Government of Canada.

The global recession has changed the context within which the federal government is operating, leading to the current priority of providing more immediate measures to encourage economic recovery. In the coming year, the Government of Canada will have a balanced focus on continued economic stimulus with prudent fiscal responsibility. ACOA will continue to be the region's primary instrument for delivering federal economic development programs, including measures under Canada's Economic Action Plan, the Community Adjustment Fund, and Recreational Infrastructure Canada.

According to most private sector forecasters' assessments, the economic recovery has begun in both Canada and the United States. Unfortunately, elevated unemployment levels, especially in the U.S., will continue well into 2010. Economic conditions have stabilized in Atlantic Canada, and job gains have now been registered in five of the last seven months, indicating that the employment situation is improving. Given that the recovery is underway, albeit at a muted pace, the region's economy is forecast to register a positive gain of 1.4% in 2010.

Over the course of the next few years, growth in the Atlantic Canadian economy will be driven by a combination of forces, including global economic trends, the macroeconomic outlook, regional dynamics, and Atlantic Canada's business and industrial structure. International competition from low-cost producers and a high exchange rate will continue to pose challenges to the region's limited manufacturing base and seasonal industries. A high level of out-migration from the region, along with a low birth rate and levels of immigration, remain concerns

regarding the future supply of a skilled labour force, posing a significant risk to economic growth in Atlantic Canada over the medium term.

In order to maintain the standard of living for the region's people, productivity levels in Atlantic Canada need to improve. A number of factors continue to contribute to lower levels of productivity in Atlantic Canada relative to the national economy, and fall directly within ACOA's mandate: lower trade exposure, less research and development (R&D) spending, lower levels of worker training and managerial skills, and under-investment in machinery and equipment (technology adoption). Raising productivity levels requires higher rates of business investment in machinery and equipment, greater levels of research and innovation, more effort placed on developing a skilled and educated workforce, and more spending on infrastructure.

The ongoing economic restructuring in Atlantic Canada's rural areas has been negatively affected by the recession. Resource industry closures, particularly in the forest products sector, have had a significant impact on the region's rural communities. Many of these communities are also relatively remote from urban economies, where economic growth is diversifying and increasingly knowledge-based. Resource-based industries will continue to be important for regional development, but need to be repositioned to encompass more knowledge content so they can remain globally competitive, can deliver more value-added production, better jobs, higher value exports, and more resilient rural communities. Current initiatives in the region's resource-based industries are focused on ensuring a more competitive forest products industry, more diverse uses of potatoes and other agricultural products, a more sustainable fishery with emphasis on aquaculture and marketing, and further advances in mining and energy technologies.

1.4.3 Key Risks, Opportunities and Strategies

Risk analysis recognizes that ACOA must operate in an environment where both external and internal risks and opportunities impact on the Agency's policies and programs.

External Factors

Skilled Labour Force

As seen earlier in the previous subsection, concerns remain regarding the future supply of a skilled labour force, posing a significant risk to economic growth in Atlantic Canada over the medium term. The Agency will look for supporting projects and initiatives which address the gaps, identified between the needs of the emerging economy and the attributes of the current workforce.

Productivity

A number of factors continue to contribute to lower productivity levels in Atlantic Canada, relative to the national economy, that may be addressed under ACOA's mandate. Attention by the Agency to promote new investment in a skilled workforce, and funding targeted at business infrastructure that supports technology adoption, are two primary methods of mitigation, as ACOA invests toward closing the productivity gap with the rest of the country.

Raising the levels of research and development (R&D) and innovation is fundamental to increasing Atlantic Canada's competitiveness and closing the productivity gap with the rest of the country. Through the Atlantic Innovation Fund, the Agency invests in large, cutting-edge R&D projects with the private sector and institutions such as universities and research institutes. The Business Development Program, via its innovation element, also provides funding for R&D projects and for the adoption/adaptation of leading-edge technologies.

In 2010-2011, ACOA's investments will contribute to leveraging funds from the private sector and other sources toward innovation projects, will encourage the development of partnerships for technology development and commercialization, and will increase the number of commercialized technologies, products, processes and services.

Resource Industries

Resource-based industries will continue to be important for regional development. These industries need to be repositioned. The required change is profound, and there is a risk that these industries and communities will not be able to effect the change, and will become less competitive globally. The Agency has applied several mitigation measures targeting the region's resource-based industries, such as promoting and supporting activities which foster a more diverse use of agricultural products and a greater emphasis on aquaculture and marketing.

Internal Factors

In the case of internal factors, the risks and mitigation associated with the primary product of the Agency – the funding of a project – are identified and evaluated through the application of a robust, comprehensive client project risk rating system before funding is approved.

There are, however, issues which have the potential, should satisfactory mitigation not be achieved, to adversely affect the ability of the Agency to fulfill its objectives. These are identified as key risks and are included in the Corporate Risk Profile – the primary component of the ACOA Integrated Risk Management Framework.

By providing an independent analysis, the Agency's Audit Committee offers guidance to senior management by reviewing, at least annually, the key risks and the Agency risk arrangements, to ensure that there are no known misstatements or omissions.

Key Risks

The key risks are determined through an internal independent review with senior management, interviews with project delivery staff, and an analysis of related documentation and information. They are approved by ACOA's Executive Committee, and are monitored constantly to ensure implementation of appropriate mitigation measures.

Key Risk	Risk Mitigation Measures	Linkage to PAA ⁵
Efficiency Risk In consideration of potential pressures on resource levels, there is a risk that compensating efficiency gains are insufficient to maintain the Agency's ability to deliver on its mandate.	The Agency will apply information gained from a resource utilization review, evaluations, a strategic review, and program renewal to drive opportunities for efficiencies.	All program activities
Management Information Risk Risk that senior management does not have readily accessible, comprehensive, targeted data to understand the financial and program health of the organization and support decision making.	ACOA has performed well in providing management with ad hoc data for specific initiatives and ongoing activities. The Agency will focus on identification of key data to be reported on a regular schedule, with an effort to highlighting exceptions to benchmarks.	All program activities
People Management Risk The risk that ACOA's talent agenda (leadership, recruitment, training, promotion, work/life balance, competencies) does not adequately sustain the necessary workforce required to carry out the Agency's mandate in the future, and that the Agency experiences a significant loss of corporate memory and has difficulty implementing change management.	The Agency has undertaken several mitigating measures such as a resource utilization review, integration of HR and business plans, values and ethics training, a target of learning plans for all employees, and leadership initiatives. The Agency will monitor the results from these measures, to determine if expectations were met and the level of risk mitigated satisfactorily.	All program activities
Financial Accountability Risk The risk that ACOA will have difficulty fulfilling its responsibilities for compliance with Treasury Board requirements relating to financial management policies.	By fiscal year 2011-2012 ACOA must provide attestation that internal controls are designed properly and operating effectively. This will also provide assurance that the Agency's financial statements are auditable. An action plan is in place to meet these requirements. Emphasis will be placed on the documentation of Agency-wide processes and operations and the evaluation of supporting internal controls.	All program activities

⁵ Linkage to relevant program activity of ACOA's Program Activity Architecture (PAA).

1.5 Expenditure Profile

Forecast and planned spending amounts by program activity for the period 2009-2010 through 2012-2013 are provided earlier in this document, under paragraph 1.3.2 titled Activity Planning Summary Table.

Planned spending of \$382.1 million in 2010-2011, compared to the 2009-2010 forecast spending of \$409.8 million, represents a total decrease of \$27.7 million from the previous year. This results from a number of normal business practices and procedures (including the sunseting of funding for certain programs and initiatives for which the Agency is seeking renewal).

Sunsetting of programs:

- \$30.0 million decrease through sunseting of funding for the Atlantic Investment Partnership – Round II; and
- \$2.1 million decrease through sunseting of funding for the Community Futures Program.

Normal cash flow variations:

- \$13.7 million net increase in requirements under Canada's Economic Action Plan initiatives; comprising a \$13.9 million increase under Recreational Infrastructure Canada and a \$0.2 decrease under the Community Adjustment Fund;
- \$4.5 million decrease in requirements under the Business Development Program relating to normal cash flow fluctuations; and
- \$4.8 million decrease from what was available in 2009-2010, including an operating budget carry forward, personnel costs, and operational funding for the delivery of infrastructure programming.

The Agency's planned spending is at approximately the same level for the following two fiscal years, specifically \$298.1 million in 2011-2012 and \$296.0 million in 2012-2013.

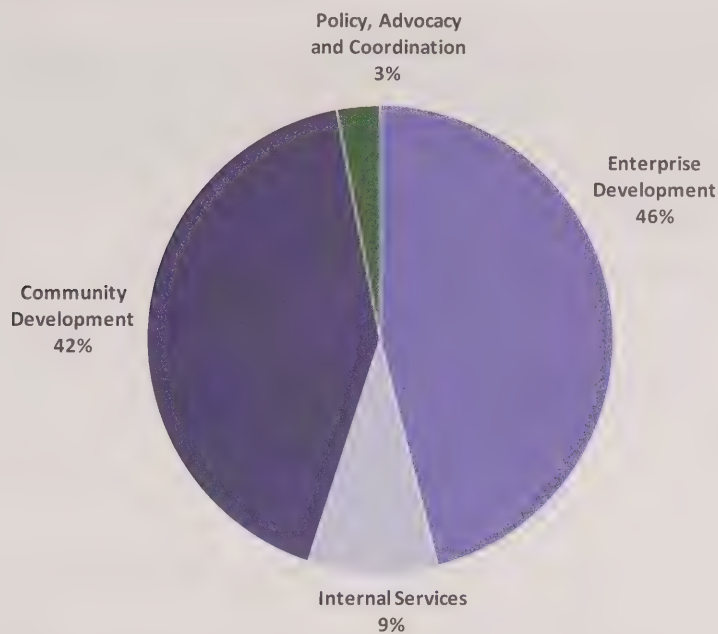
The majority of the \$86.1 million difference in funding available to ACOA from 2010-2011 to 2012-2013 relates to the sunseting of funding for the initiatives related to Canada's Economic Action Plan, specifically:

- \$50.1 million relates to the Community Adjustment Fund; and
- \$24.3 million relates to the Recreational Infrastructure Canada initiative.

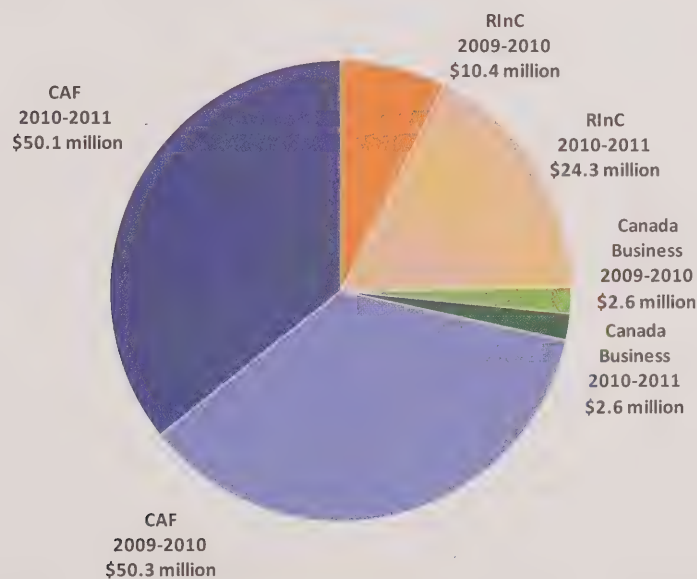
Other key adjustments include:

- \$9.1 million decrease related to the collection of repayable contributions;
- \$2.5 million decrease for the Official Languages Action Plan; and
- \$0.1 million decrease in other requirements such as student employment and operational funding for the delivery of infrastructure programming.

1.5.1 Planned Spending by Program Activity 2010-2011



1.5.2 Canada's Economic Action Plan



1.5.3 Voted and Statutory Items

Vote # or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	(\$ millions)	
		Main Estimates	
		2009-2010	2010-2011
1	Operating expenditures	79.6	84.8
5	Grants and contributions	245.2	288.9
(S)	Contributions to employee benefit plans	7.6	8.4
	Total⁶	332.4	382.1

⁶ Forecast spending of \$409.8 million for 2009-2010 (as indicated in paragraph 1.3.2 Activity Planning Summary Table) is \$77.4 million greater than the \$332.4 million indicated in the Main Estimates. This difference is a result of \$63.3 million in new authorities received after the Main Estimates for Canada's Economic Action Plan initiatives (CAF, RInC and Canada Business), \$6.4 million related to Canada's Roadmap to Linguistic Duality, and other authorities received for collective bargaining, other employer salary obligations, infrastructure program operations, and operating budget carry forward items.

Section 2: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

2.1 Strategic Outcome: A Competitive Atlantic Canadian Economy

<i>Performance indicator:</i>	<i>Five-year Target: (2008-2009 through 2012-2013)</i>
Increase in Atlantic GDP for every dollar of ACOA expenditure in direct support of business (under review)	\$4.50

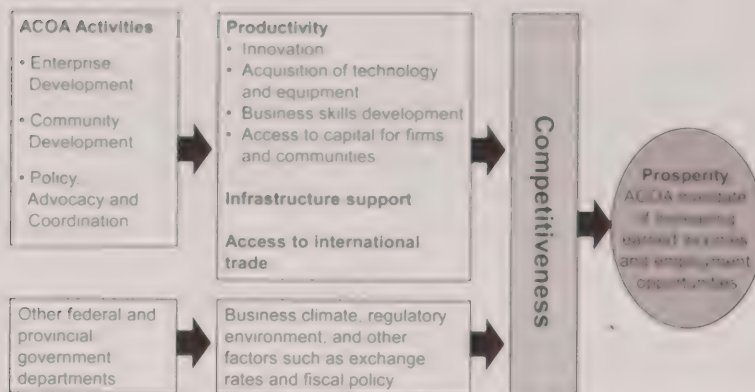
Performance measurement strategy: Measuring the impact on income and employment in Atlantic Canada is a long-term, multi-dimensional undertaking. Accordingly, the Agency will report results every five years, based on analysis of data from Statistics Canada and internal systems, using econometric modelling. This performance indicator is under review and may be adjusted at a later date.

ACOA aims to achieve a competitive Atlantic economy for the long-term benefit of Atlantic Canadians. A competitive region will produce higher levels of income for its citizens, and will grow faster over the medium to long run. A competitive Atlantic Canadian economy increases opportunities for economic development in the region, specifically through the growth of earned incomes and employment opportunities for Atlantic Canadians.

Competitiveness depends on the set of institutions, policies, and factors that determine the capacity of firms to sell their products globally. Productivity is an important determinant of competitiveness, and according to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), productivity is the most important source of long-term prosperity for a region. Productivity, defined as the efficiency with which resources are used in the economy, is a key measure of how well small and medium-sized enterprises (SMEs) in Atlantic Canada are performing when compared to those in other regions of the country and elsewhere around the world. Competitiveness and productivity are critical factors that allow companies and communities to adapt to changing market conditions.

Consequently, ACOA focuses its efforts on improving competitiveness in four key areas: productivity, innovation, international trade, and delivering on Canada’s Economic Action Plan. To increase the performance of Atlantic SMEs, the Agency targets key productivity drivers, including innovation, the acquisition of technology and equipment, business skills development, and access to capital for firms and communities. ACOA also focuses on trade and investment to increase export capabilities and encourage international trade, and plays a strategic role in supporting community infrastructure required for economic development. By focusing on the four key areas of competitiveness, the Agency, along with its many partners, is able to link its regional economic development priorities to its goal of a competitive Atlantic economy.

Productivity, Competitiveness and the ACOA Mandate



The three program activities – Enterprise Development, Community Development, and Policy, Advocacy and Coordination – combine to address the Agency’s strategic outcome of a competitive Atlantic economy. By emphasizing productivity, the Agency’s various activities and programs are directed at helping Atlantic Canada prosper and compete on a global scale.

2.1.1. Program Activity: Enterprise Development

STRATEGIC OUTCOME	PROGRAM ACTIVITY	PROGRAM SUB-ACTIVITY
A competitive Atlantic Canadian economy (1.0)	Enterprise Development (1.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation (1.1.1) • Entrepreneurship and Business Skills Development (1.1.2) • Trade (1.1.3) • Investment (1.1.4) • Financing Continuum (1.1.5)

Expected results: Improved growth and competitiveness of Atlantic SMEs

Performance indicator:

Annual Target: (2010-2011)

Survival rate of ACOA-assisted firms

1.5 times higher than comparable firms

Performance measurement strategy: Analysis of data from Statistics Canada and internal systems data. The analysis is carried out by comparing ACOA clients to comparable firms — those that are of similar age, size, sector and geographic region, but have not received a direct monetary contribution from the Agency. The analysis is used to determine the five-year survival rate of businesses starting up over a ten-year period (e.g. 1998 through 2007). Survival rates are calculated annually by tracking firm births (businesses newly identified in the Longitudinal Employment Analysis Program of Statistics Canada) and deaths (businesses no longer identified).

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (FTEs)		
2010-2011	2011-2012	2012-2013	2010-2011	2011-2012	2012-2013
174.3 ⁷	161.3	161.4	214	214	214

Program Activity Summary

ACOA works in partnership with Atlantic Canadian enterprises, stakeholders, industry and institutions to improve the growth and productivity of Atlantic Canada's economy, leading to increased competitiveness, earned incomes and job creation.

Through sustained efforts in innovation, entrepreneurship and business skills development, as well as in trade and investment, the Enterprise Development objective is to work with SMEs throughout their business life cycle by providing pre-start-up advice, assisting them to start, expand or modernize, or to establish and expand their export activities; partnering with universities and other institutions to increase the region's research and development capacity, commercialization and productivity; and promoting and participating in the region's transition to a knowledge economy.

⁷ Includes funding through Canada's Economic Action Plan in the amount of \$2.6 million. The impact of the termination of CEAP initiatives on workload and reallocation of personnel will be determined in the next planning cycle.

Planning Highlights

In 2010-2011 the Agency will continue to use its resources and programs to maintain its focus on improving the productivity of Atlantic Canadian companies. In the presence of a strong Canadian dollar and intense global competition, the Agency will continue implementing initiatives that improve the commercialization potential of technologies developed in Atlantic Canada.

In the areas of trade and investment, ACOA's efforts will be aligned with Canada's Global Commerce Strategy to increase exports and to attract foreign direct investment. Furthermore, the Agency will continue to encourage technology commercialization, and to promote Atlantic Canada as an exceptional business partner. The Agency will also undertake several projects in support of Canada's Atlantic Gateway, the Americas Strategy, and the India Initiative, in an effort to capitalize to a greater extent on strategic foreign markets and exploit a selection of markets where Atlantic Canada can succeed. For instance, launched by the Atlantic Gateway initiative, economic opportunities in Indian and South Asian markets will be expanded further by the Agency through sectors such as digital media, food processing, life sciences, education, and alternative/clean energy.

Other areas such as research and development, acquiring advanced technologies, and investing in the development of business skills and entrepreneurship will continue to be actively promoted and supported. Particular focus will be placed on facilitating business growth and productivity to ensure Atlantic Canadian SMEs are able to fully participate in the global supply chains.

The Agency will work to implement recommendations from the recent impact evaluation of the program sub-activity Innovation, which focused on reviewing the approach to cluster development; further developing its commercialization strategy; building on the effectiveness of its current innovation strategy and supporting activities; and reviewing the effectiveness and efficiency of its processes.

Finally, renewal of the suite of enterprise development programs will be undertaken, in support of the Agency's long-term strategic direction to ensure that the repositioning is in accordance with the priorities of the Government of Canada.

Benefits for Canadians

Results provided through the recent evaluation of the Innovation program sub-activity demonstrated that ACOA has been successful in investing in R&D, enhancing productivity and commercialization capacity, and fostering partnerships and collaborative arrangements. Collectively, activities undertaken in each of these key areas are helping to strengthen innovation and commercialization capacity in Atlantic Canada. In addition, through the support of the AIF and the BDP (including the Productivity and Business Skills Initiative), the ACOA Innovation program sub-activity is considered to be effective and providing value for money.

Furthermore, ACOA strives to apply its limited resources to areas that offer the greatest potential impacts. Given its mandate, the Agency focuses on Atlantic enterprises that are of small and medium size because they have the most significant and sustained impact on jobs in Atlantic

Canada⁸. By adopting a balanced rural/urban approach in helping SMEs to become more innovative, productive and competitive, the Agency assists all regions of Atlantic Canada to become stronger, thereby facilitating their increased contributions to the national economy.

Canada’s Economic Action Plan Initiatives

• Canada Business

Budget 2009 provided \$30 million over two years for the renewal of the national Canada Business program. Of this amount, ACOA receives \$2.6 million annually to deliver this program in the Atlantic provinces.

Expected results: Access for Atlantic Canadians to accurate, timely and relevant business information	
Performance indicator:	Two-year Target: (2009-2010 through 2010-2011)
Level of client satisfaction	80%
Performance measurement strategy: Undertake analysis of data from client surveys, Canada Business national client survey, and internal database systems/reports. Being able to proceed with a survey of Canada Business clients to determine satisfaction levels is contingent upon approval to conduct public opinion research.	

Financial Resources (\$ millions)	
2009-2010	2010-2011
2.6	2.6

To reduce the complexity of dealing with various levels of government, Canada Business provides information on government services, programs, regulations and resources for business through a website, walk-in centres, and by phone. Fiscal year 2010-2011 will see further implementation of a revised service strategy involving enhancements to phone services, as well as an enhanced emphasis on outreach and awareness of services.

⁸ Between 2000 and 2005, 93% of jobs created by firms in Atlantic Canada were attributed to small businesses. Calculation generated using data from Statistics Canada Longitudinal Employment Analysis Program.

2.1.2 Program Activity: Community Development

STRATEGIC OUTCOME	PROGRAM ACTIVITY	PROGRAM SUB-ACTIVITY
A competitive Atlantic Canadian economy (1.0)	Community Development (1.2)	<ul style="list-style-type: none"> Community Marketing (1.2.1) Community Based Business Development (1.2.2) Community Investment (1.2.3) Infrastructure Programming (1.2.4)

Expected results: Dynamic and sustainable communities for Atlantic Canada

Performance indicator:

Annual Target: (2010-2011)

Increased capacity in community decision making, planning and delivery

Evidence of impact, resulting from evaluations, and supported by data

Number of new business start-ups that have received funding from CBDCs 766

Number of businesses that have received funding from CBDCs to stabilize or expand operations 876

Performance measurement strategy: Analysis of CBDC report data, internal systems data, and evaluation reports, when available.

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (FTEs)		
2010-2011	2011-2012	2012-2013	2010-2011	2011-2012	2012-2013
160.4 ⁹	89.3	87.2	93	93	93

Program Activity Summary

The Atlantic economy is built on the region's many geographic, linguistic and cultural communities. From small remote villages to larger urban centres, the opportunities and challenges vary significantly. ACOA recognizes the importance of these communities in an economic development framework, and supports their efforts to assume full responsibility for their own economic development. The Agency believes that effective community development is a bottom-up process, and that many communities require help to develop the tools, resources and initiatives that support individual and unique strategic development. This kind of development requires a flexible approach, based on the particular realities of the communities being targeted. Working in close co-operation with communities and community-led organizations involved in economic development planning and mobilization efforts, ACOA provides strategic funding that enables communities to strengthen their economic base and increase prosperity for their citizens. The Agency continues to focus efforts on promoting the vitality of official language minority communities and Aboriginal communities.

⁹ Includes funding through Canada's Economic Action Plan in the amount of \$69.4 million. The impact of the termination of CEAP initiatives on workload and reallocation of personnel will be determined in the next planning cycle.

ACOA uses its various programs, in particular the Business Development Program, Innovative Communities Fund, and the Community Futures Program, to stimulate economic development at the community level. In addition, the Agency works with other federal departments (such as Infrastructure Canada) and provincial governments to ensure the flow of federal funds allocated to each region through the various federal and provincial infrastructure funding streams. These programs serve to provide significant economic stimulus, while at the same time ensuring the maintenance of quality public infrastructure and services, which are essential building blocks to the future economic well-being of communities. These investments are key in laying a foundation for addressing the region's productivity and competitiveness issues.

Planning Highlights

Significant efforts will be made in the delivery of Canada's Economic Action Plan initiatives such as the Community Adjustment Fund (CAF) and Recreational Infrastructure Canada (RInC). ACOA will work closely with federal and provincial partners, as well as with municipalities, to ensure that infrastructure investments deliver maximum benefits to the region in a timely fashion. (Additional details are provided later in this subsection under the title Canada's Economic Action Plan Initiatives.)

In 2010-2011, ACOA will continue to develop strategies that support opportunities benefitting the region's rural and urban areas by investing in initiatives that provide value for investment, while at the same time addressing local, community-based priorities. ACOA will accomplish this by working directly with communities, as well as through a network of community development organizations.

The Agency will focus its investment on sustainable, high-quality projects through strategic use of resources and expertise, and rigorous management of projects. The Agency also plans to act on improvements suggested in evaluations and audits to develop and implement new approaches with the Regional Economic Development Organizations (REDOs), including performance-based models and increased engagement with key community development stakeholder groups.

ACOA will continue its work with the 41 Community Business Development Corporations (CBDCs) across Atlantic Canada that provide important access to capital to small businesses in rural communities. Success will be measured through the number of CBDC investments to start up new businesses or stabilize or expand operations of existing businesses.

The renewal of ACOA's community development program activities will be implemented in a manner that is consistent with Government of Canada priorities and responds to the emerging opportunities of urban and rural communities in the region.

Benefits for Canadians

Atlantic Canada remains one of the most rural regions in Canada, with more than 40% of its population located in rural communities. The region did not escape the impacts of the worldwide economic downturn that began in late 2008 – including tightened lending conditions. Through ACOA's programs and networks, which include rural community development organizations, small and medium-sized businesses are able to access capital and adjust to the changing economy and thereby retain jobs that would have otherwise been at risk. ACOA is well positioned to implement the stimulus funding programs established in Canada's Economic Action Plan. Through these efforts, Atlantic businesses, as well as communities, will be better equipped to recover from the downturn.

Recently completed independent evaluations¹⁰ of ACOA's community development programming confirm that this type of assistance not only helps small businesses grow and prosper in rural communities, but also directly contributes to the capacity and readiness of communities to develop and carry out further community economic development initiatives. In Atlantic Canadian rural communities, traditional sources of funding are limited, and these outcomes would not be achievable in the absence of ACOA programming. These evaluations also conclude that this programming is relevant to the needs of communities across the region, and continues to be well-aligned with government-wide priorities. ACOA believes that, through its community-based initiatives, it is providing appropriate and targeted responses to the unique and challenging economic circumstances throughout Atlantic Canada.

Canada's Economic Action Plan Initiatives

As indicated above, ACOA will continue to be the region's primary instrument for delivering the federal economic development measures under Canada's Economic Action Plan as announced in Budget 2009, through CAF and RInC. The following two subsections provide additional information on the financial resources invested, as well as the performance objectives for both stimulus programs.¹¹

In an effort to avoid duplication and ensure consistency, ACOA will rely on the national estimates of job creation produced by the Department of Finance. This will be further supported by examples of job creation provided by ACOA clients that receive funding under Canada's Economic Action Plan programs.

¹⁰ Atlantic Canada Opportunities Agency, *Evaluation of the Atlantic Canada Opportunities Agency Community Investment, Community Development Resources, Official Language Minority Communities and Aboriginal Communities Program Sub-Activities*, December 3, 2009; and Atlantic Canada Opportunities Agency, *Evaluation of the Community Futures Program in Atlantic Canada*, June 2009.

¹¹ Performance measurement and financial information are being reported under this program activity (Community Development) and under the program sub-activities of Community Investment and Infrastructure Programming (see the RPP supplementary document regarding program sub-activities on ACOA's website at http://www.acoa-apeca.gc.ca/english/publications/ParliamentaryReports/Pages/RPP_2010-2011_1.aspx).

- Community Adjustment Fund

Expected results: Projects will result in viable and more diversified communities, as evidenced by a greater degree of integrated community-based decision making, improved strategic community infrastructure, improved skills in the community and improved access to the skills needed in the community, strengthened community, and sustained partnerships after the projects.

Performance indicator:	Two-year Target: (2009-2010 through 2010-2011)
Number of projects and initiatives generated	150
Dollar value of investments created in enterprises or communities	\$260 million
Enterprises created, maintained, or expanded	12

Performance measurement strategy: Analysis of data collected from internal systems and other client and project tracking systems.

Financial Resources (\$ millions)	
2009-2010	2010-2011
50.3	50.1

Budget 2009 recognized that communities across Canada were suffering as a result of an economic downturn, and provided \$1 billion over two years to establish the Community Adjustment Fund (CAF) to provide economic stimulus that would mitigate the short-term impacts of the economic downturn by creating employment opportunities, and address transitional and adjustment challenges in restructuring communities. CAF is aligned with ACOA’s Community Development program activity, and is tied to the expected result of improved capacity to address economic and business development needs and opportunities. ACOA anticipates investing over \$98 million during the two-year program’s lifespan.

- **Recreational Infrastructure Canada**

Expected results: Timely, targeted, and temporary stimulus to the Canadian economy, and mitigation of the impacts of the global economic recession, by increasing the total amount of construction activity related to recreational infrastructure.

Performance indicator:	Two-year Target: (2009-2010 through 2010-2011)
Demonstrated linkages between projects and economic opportunities	Evidence of impact through examples provided by clients
Dollars leveraged on federal investments	2:1 (every dollar invested by RInC will leverage two dollars)
Number of projects successfully completed	200

Performance measurement strategy: Analysis of data collected from internal systems, client progress reports and anecdotal information from client interviews.

Financial Resources (\$ millions)	
2009-2010	2010-2011
10.4	24.3

Another initiative under the Economic Action Plan, Recreational Infrastructure Canada (RInC), provides \$500 million nationally for projects to rehabilitate recreational facilities across Canada, which must be completed by March 31, 2011. Through RInC, the Government of Canada has committed over two years to support upgrades and repairs of existing recreational assets, including new construction that adds to or replaces existing recreational infrastructure asset or capacity. This national initiative is expected to provide a timely, targeted, and temporary stimulus to the Canadian economy, and help mitigate the impacts of the global economic recession, by increasing the total amount of construction activity related to recreational infrastructure. ACOA anticipates investing \$34 million through RInC and leveraging another \$68 million from other funding partners.

2.1.3 Program Activity: Policy, Advocacy and Coordination

STRATEGIC OUTCOME	PROGRAM ACTIVITY	PROGRAM SUB-ACTIVITY
A competitive Atlantic Canadian economy (1.0)	Policy, Advocacy and Coordination (1.3)	<ul style="list-style-type: none">• Policy (1.3.1)• Advocacy (1.3.2)• Coordination (1.3.3)

Expected results: Policies and programs that strengthen the Atlantic economy.

Performance indicator:

Atlantic regional economic policies and programs that respond to regional development opportunities

Annual Target: (2010-2011)

Continued government support to Agency priorities, collaboration with other federal departments, and engagement with other partners in Atlantic Canada in areas that will contribute to increasing the competitiveness of Atlantic Canada's economy

Performance measurement strategy: Analysis of information from ACOA's Policy Network and key informant surveys, evaluations and qualitative reviews, as well as indicators from the federal budget, Speech from the Throne, and decisions by central agencies.

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (FTEs)		
2010-2011	2011-2012	2012-2013	2010-2011	2011-2012	2012-2013
11.5	11.5	11.4	91	91	91

Program Activity Summary

ACOA's Policy, Advocacy and Coordination (PAC) program activity is central to identifying and effectively responding to opportunities and challenges facing the regional economy. PAC provides intelligence, analysis and well-grounded advice on a broad range of issues and topics, and informs and supports decision making by the Agency and the minister. PAC helps carry the Agency's agenda forward, and ensures that ACOA remains relevant and responsive to the opportunities and challenges facing Atlantic Canada. PAC offers strategic, researched policy positions that reflect the region's potential; influences national policies and programs that affect Atlantic Canada's development and interests; and coordinates other policies and programs within the region to form integrated approaches to development.

Planning Highlights

During the upcoming year, ACOA will work to ensure that government initiatives are responsive to the challenges and opportunities of the Atlantic Canadian economy. The Agency will continue its PAC procurement advocacy efforts that, over the past five years, have helped secure over \$1.5 billion in industrial and regional benefit commitments for Atlantic Canadian firms, and have helped contribute to a strong and thriving aerospace and defence industry in the region. ACOA will also advocate for the interests of Atlantic Canada in other key horizontal or sectoral files to make government initiatives more responsive to the needs of Atlantic Canadians. The Agency will also focus its efforts on key issues reflecting both Atlantic Canadian priorities and the federal agenda, so that Atlantic regional economic policies and programs respond to regional development opportunities.

Analysis, coordination and advocacy support to better align the productivity and competitiveness priorities of the Agency will remain a top priority in 2010-2011. ACOA will continue its work to ensure programs and activities are responsive and relevant to national priorities, while emphasizing the Agency's critical role in delivering the federal agenda in Atlantic Canada.

The Agency will continue in 2010-2011 to lead the coordination and integration of Atlantic Gateway activities across federal departments, provincial governments, private sector partners, gateway councils, and other stakeholders in the region.

Under the direction and leadership of the ACOA Energy Team Atlantic Canada Energy Office, the Atlantic Energy Gateway initiative will aim to facilitate development of the Atlantic renewable energy sector by fostering collaboration, common understanding, and communication among governments, and between governments and the private sector, to maximize and expedite the development of renewable energy resources in the region.

Efforts will also continue toward ACOA program renewal by providing analytical and policy support to the Agency's implementation of renewed priorities.

Benefits for Canadians

The PAC program activity assists the Agency in aligning itself with federal government priorities. PAC efforts in areas relating to the Atlantic Gateway, human capital development, urban and rural issues, the competitiveness of businesses, and the overall economic expansion of the region will benefit Atlantic Canadians, as well as the country as a whole. Through PAC, ACOA continues its collaborative efforts with other government partners and various stakeholders to ensure the Agency has an approach that corresponds to opportunities and challenges facing businesses and communities in the region.

In 2010-2011 ACOA's PAC program activity will assist the region in facing challenges affecting Atlantic Canada's overall economic vitality. Demographic trends and an uncertain economic environment will be key factors as ACOA works with its partners to move forward on initiatives related to promoting Atlantic Canada as a business destination, the attraction of new businesses, and the undertaking of new research.

2.1.4 Program Activity: Internal Services

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (FTEs)		
2010-2011	2011-2012	2012-2013	2010-2011	2011-2012	2012-2013
35.9	36.0	36.0	313	313	313

Program Activity Summary

Internal Services are groups of related activities and resources that support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These groups are management and oversight services, communications, legal services, human resources management, financial management, information management, information technology, real property services, materiel services, acquisitions, and travel and other administrative services. Internal Services includes only those activities and resources that apply across an organization, and not those provided specifically to a program.

Section 3: Supplementary Information

3.1 Supplementary Information Tables

The following tables are located on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-11/index-eng.asp>:

- Details on transfer payment programs
- Upcoming evaluations and internal audits (over the next three years)
- Green procurement
- Horizontal initiatives
- Sources of non-respendable revenue

3.2 Other Items of Interest

Information on ACOA's organizational structure is available on the Agency's website at <http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/WhoWeAre/OurPeople/Pages/home.aspx>.

The following additional information is available on ACOA's website at http://www.acoa-apeca.gc.ca/English/publications/ParliamentaryReports/Pages/RPP_2010-2011_1.aspx.

- Three-Year Plan for Transfer Payment Programs
- Repayable Contributions Portfolio of the Business Development Program
- The Atlantic Canadian Economy in 2009
- Information on program sub-activities of ACOA's Program Activity Architecture
 - Innovation
 - Entrepreneurship and Business Skills Development
 - Trade
 - Investment
 - Financing Continuum
 - Community Mobilization
 - Community-based Business Development
 - Community Investment
 - Infrastructure Programming
 - Policy
 - Advocacy
 - Coordination

Section 3 : Renseignements supplémentaires

3.1 Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux suivants se trouvent sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor à http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp_2010-11/index-fra.asp.

- Détails sur les programmes de paiements de transfert
- Évaluations et vérifications internes à venir (au cours des trois prochaines années)
- Achats écologiques
- Initiatives horizontales
- Sources de revenus non disponibles

3.2 Autres sujets d'intérêt

Des renseignements sur la structure organisationnelle de l'APFCA se trouvent sur le site Web de l'Agence à <http://www.acoa-apeca.gc.ca/français/Quinonssommes/Nosresponsables/Pages/home.aspx>.

L'information supplémentaire suivante se trouve sur le site Web de l'APFCA à http://www.acoa-apeca.gc.ca/français/publications/Rapportspartlementaires/Pages/RPP_2010-2011_L.aspx.

- Plan triennal pour les programmes de paiements de transfert
- Portefeuille des contributions remboursables du Programme de développement des entreprises
- L'économie du Canada atlantique en 2009

- Renseignements sur les sous-activités de programme de l'Architecture d'activités de programme de l'APFCA

Innovation
Entrepreneurs et perfectionnement des compétences en affaires
Commerce
Investissement
Continuum de financement
Mobilisation des collectivités
Développement des entreprises dans les collectivités
Investissement dans les collectivités
Programme d'infrastructure
Politiques
Défense des intérêts
Coordination

2.1.4 Activité de programme : Services internes

Ressources financières (en millions de dollars)		Ressources humaines (en ETP)	
2010-2011	2011-2012	2010-2011	2011-2012
35,9	36,0	313	313
2010-2011	2012-2013	2010-2011	2012-2013
36,0	36,0	313	313

Résumé de l'activité de programme

Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui répondent aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions et services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les Services internes comprennent uniquement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'échelle d'une organisation et non celles fournies uniquement à un programme.

les occasions qui se présentent aux entreprises de la région et avec les défis auxquels elles doivent faire face.

En 2010-2011, cette activité de programme de l'APFC-A aidera la région à composer avec les défis qui ont une incidence sur sa vitalité économique globale. Les tendances démographiques et l'incertitude en ce qui concerne la situation économique seront des facteurs clés alors que l'APFC-A travaillera avec ses partenaires à mettre en œuvre des initiatives visant la promotion du Canada atlantique en tant que destination d'affaires. L'attraction de nouvelles entreprises et le lancement de nouvelles recherches.

Points saillants de la planification

Au cours de la prochaine année, l'APÉCA travaillera pour veiller à ce que les initiatives gouvernementales soient adaptées aux défis et aux occasions de l'économie du Canada atlantique. L'Agence continuera d'exercer ses activités liées aux politiques, à la défense des intérêts et à la coordination qui, au cours des cinq dernières années, ont permis d'obtenir des engagements de plus de 1,5 milliard de dollars en retombées industrielles et régionales pour les entreprises de la région et de contribuer à l'épanouissement des industries de l'aérospatiale et de la défense dans la région. L'APÉCA plaidera également en faveur des intérêts du Canada atlantique dans d'autres dossiers horizontaux ou sectoriels prioritaires afin que les nouvelles initiatives gouvernementales tiennent mieux compte des besoins de la population de la région. L'Agence mettra également l'accent sur les questions clés correspondant aux priorités du Canada atlantique et au mandat du gouvernement fédéral afin que les politiques et les programmes économiques régionaux tiennent compte des possibilités de développement au Canada atlantique.

Les activités d'analyse, de coordination et de défense des intérêts dans le but de mieux harmoniser les priorités en matière de productivité et de compétitivité de l'Agence demeureront une grande priorité en 2010-2011. L'APÉCA continuera à veiller à ce que les programmes et les activités répondent de façon pertinente aux priorités nationales tout en soulignant le rôle primordial de l'Agence relativement à l'exécution du mandat du gouvernement fédéral au Canada atlantique.

En 2010-2011, l'Agence continuera à diriger la coordination et l'intégration des activités liées à la Porte canadienne de l'Atlantique auprès des ministères fédéraux, des gouvernements provinciaux, de partenaires du secteur privé, des conseils de la Porte de l'Atlantique et d'autres intervenants de la région.

Sous la direction et le leadership de l'équipe Énergie de l'APÉCA/Office de l'énergie de l'Atlantique, la Porte d'entrée de l'énergie de l'Atlantique vise à faciliter le développement du secteur de l'énergie renouvelable dans la région en favorisant la collaboration, la compréhension mutuelle et la communication au sein des gouvernements et entre les gouvernements et le secteur privé afin de maximiser et d'accélérer le développement des ressources d'énergie renouvelables dans la région.

L'APÉCA mettra également l'accent sur le renouvellement de ses programmes en appuyant de façon analytique et stratégique la mise en œuvre de ses priorités renouvelées.

Avantages pour les Canadiens

L'activité de programme Politiques, défense des intérêts et coordination aide l'Agence à harmoniser ses activités avec les priorités du gouvernement fédéral. Les activités dans les domaines liés à la Porte de l'Atlantique, au développement du capital humain, aux questions rurales et urbaines, à la capacité concurrentielle des entreprises et à l'expansion économique globale de la région offriront des avantages aux habitants de la région de l'Atlantique et à l'ensemble du pays. En exerçant ces activités, l'Agence continue à collaborer avec d'autres partenaires gouvernementaux et divers intervenants pour veiller à ce que sa démarche cadre avec

2.1.3 Activité de programme : Politiques, défense des intérêts et coordination

RÉSULTAT STRATÉGIQUE	Une économie concurrentielle au Canada atlantique (1.0)
ACTIVITÉ DE PROGRAMME	Politiques, défense des intérêts et coordination (1.3)
SOUS-ACTIVITÉS DE PROGRAMME	<ul style="list-style-type: none">• Politiques (1.3.1)• Défense des intérêts (1.3.2)• Coordination (1.3.3)

Résultats attendus : Politiques et programmes qui visent à renforcer l'économie de la région de l'Atlantique.

Indicateur de rendement :

Objectif annuel (2010-2011) :

Des politiques et des programmes économiques qui tiennent compte des possibilités de développement au Canada atlantique

Soutien continu du gouvernement à l'égard des priorités de l'Agence, collaboration avec d'autres ministères fédéraux et participation avec d'autres partenaires du Canada atlantique dans des domaines qui contribueront à accroître la capacité concurrentielle de l'économie du Canada atlantique

Stratégie de mesure du rendement : Analyse de l'information provenant du réseau des politiques de l'APÉCA et des enquêtes menées auprès des répondants clés, des évaluations et des examens qualitatifs, des indicateurs énoncés dans le budget fédéral et le discours du Trône ainsi que des décisions prises par les organismes centraux

Résumé de l'activité de programme

Ressources financières (en millions de dollars)	2010-2011	2011-2012	2012-2013
11,5	11,5	11,4	91
Ressources humaines (en ETP)	2010-2011	2011-2012	2012-2013
91	91	91	91

L'activité de programme Politiques, défense des intérêts et coordination (PDI) de l'APÉCA est essentielle pour préciser les occasions et les défis propres à l'économie régionale et pour y donner suite efficacement. Elle offre des renseignements, des analyses et des conseils bien fondés sur un éventail de questions et de sujets et permet d'appuyer la prise de décisions éclairées par l'Agence et le ministre. Elle aide l'Agence à remplir son mandat et à faire en sorte que l'APÉCA demeure pertinente et sensibilisée aux occasions et aux défis qui se présentent au Canada atlantique. Cette activité de programme offre des positions de principe stratégiques fondées sur des recherches qui tiennent compte des possibilités de la région, garantissant l'influence sur les politiques et les programmes nationaux qui concernent le développement et les intérêts du Canada atlantique et favorise la coordination d'autres politiques et programmes fédéraux dans la région pour constituer des démarches intégrées liées au développement.

• Programme d'infrastructures de loisirs Canada

Résultats attendus : Stimulation de l'économie canadienne d'une manière opportune, ciblée et ponctuelle, et atténuation de l'incidence de la récession économique mondiale en augmentant le total des activités de construction liées à l'infrastructure de loisirs.

Indicateur de rendement :	
Objectifs bienaux (de 2009-2010 à 2010-2011) :	
Démonstration des liens entre les projets et les possibilités économiques	
Montants supplémentaires dépensés grâce aux investissements fédéraux	
2:1 (pour chaque dollar investi dans le cadre du Programme d'ILC, deux sont dépensés)	
Nombre de projets terminés avec succès	200
Stratégie de mesure du rendement : Analyse des données des systèmes internes, des rapports de progrès et des observations tirées des entrevues auprès des clients.	

Ressources financières (en millions de dollars)

2009-2010	10,4
2010-2011	24,3

Une autre initiative issue du Plan d'action économique, le Programme d'Infrastructures de loisirs Canada (ILC), consiste à investir 500 millions de dollars dans l'ensemble du pays dans des projets de rénovation d'infrastructures de loisirs pouvant être terminés d'ici le 31 mars 2011. Grâce au Programme d'ILC, le gouvernement du Canada s'engage à appuyer, pendant une période de deux ans, des projets de modernisation et de réparation d'installations de loisirs existantes, y compris des projets de construction pour agrandir ou remplacer des installations de loisirs actuelles. L'initiative nationale, qui arrive à point nommé, vise à stimuler l'économie canadienne et à aider à atténuer les effets du ralentissement économique mondial, grâce à l'augmentation des activités de construction liées aux infrastructures de loisirs. L'APECA prévoit investir 34 millions de dollars dans le cadre du Programme d'ILC et d'obtenir 68 millions de dollars supplémentaires d'autres partenaires de financement.

Pour éviter les répétitions et assurer l'uniformité, l'APFCA se servira des estimations nationales sur la création d'emplois fournies par le ministère des Finances. Elle présentera également des exemples de création d'emplois ayant été fournis par ses clients qui ont reçu des fonds en vertu des programmes du Plan d'action économique du Canada.

• **Fonds d'adaptation des collectivités**

Résultats attendus : Les projets contribueront à l'établissement de collectivités plus viables et diversifiées, comme le démontrent un niveau élevé de prise de décisions intégrée dans les collectivités, une infrastructure communautaire stratégique améliorée, l'amélioration des compétences et l'augmentation de l'accès aux compétences nécessaires dans la collectivité, le renforcement de la collectivité et la durabilité des partenariats après les projets.

Indicateur de rendement :

Objectifs bienaux (de 2009-2010 à 2010-2011) :

Nombre de projets et d'initiatives proposées	150
Valeur en dollars des nouveaux investissements dans les entreprises ou les collectivités	260 millions de dollars
Entreprises créées, maintenues ou agrandies	12

Stratégie de mesure du rendement : Analyse des données des systèmes internes et d'autres systèmes de suivi des clients et des projets.

Ressources financières (en millions de dollars)

2009-2010	50,3
2010-2011	50,1

Le budget de 2009 a souligné que les collectivités du Canada souffrent en raison du ralentissement économique, et il prévoit un milliard de dollars sur deux ans pour établir le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) dans le but de relancer l'économie en créant des possibilités d'emploi qui pourraient atténuer les répercussions à court terme du ralentissement économique, et répondre aux problèmes de transition et d'adaptation liés à la restructuration des collectivités. Le FAC est harmonisé avec l'activité de programme Développement des collectivités de l'APFCA, et il est lié au résultat attendu d'une capacité accrue de répondre aux besoins sur le plan économique et en matière de développement des entreprises et de tirer profit des débouchés. L'Agence prévoit investir plus de 98 millions de dollars pendant la durée du programme de deux ans.

Le Canada atlantique demeure l'une des régions les plus rurales du pays, plus de 40 pour cent de sa population vivant dans des collectivités rurales. La région n'a pas échappé aux effets du ralentissement économique mondial qui a débuté à la fin de 2008, notamment les conditions de prêt plus strictes. Par l'entremise des programmes et des réseaux de l'APÉCA, qui comprennent des organismes de développement communautaire en milieu rural, les petites et moyennes entreprises peuvent accéder au capital et s'adapter à l'économie en évolution pour ainsi conserver des emplois qui, autrement, auraient pu être perdus. L'APÉCA est bien placée pour mettre en œuvre les programmes de stimulation établis dans le Plan d'action économique du Canada. Par ces efforts, les entreprises et les collectivités de la région de l'Atlantique seront mieux outillées pour se redresser après le ralentissement.

Des évaluations indépendantes récentes¹⁰ des programmes de développement des collectivités de l'APÉCA confirment que ce type d'aide sert non seulement à aider les petites entreprises à prospérer et à croître dans les collectivités rurales, mais elle contribue directement au renforcement de la capacité et à la préparation des collectivités pour ce qui est d'élaborer et de mettre en œuvre d'autres initiatives de développement économique. Dans les collectivités rurales du Canada atlantique, les sources de financement traditionnelles sont limitées et de tels résultats ne pourraient être obtenus sans les programmes de l'APÉCA. Selon ces évaluations, les programmes répondent aux besoins des collectivités de toute la région et ils continuent à concorder avec les priorités du gouvernement. L'APÉCA estime que, grâce à ses initiatives communautaires, elle répond de façon appropriée et ciblée aux circonstances économiques uniques et difficiles au Canada atlantique.

Initiatives du Plan d'action économique du Canada

Comme il est indiqué précédemment, l'APÉCA demeurera le principal mandataire chargé de l'exécution des mesures fédérales de développement économique dans la région dans le cadre du Plan d'action économique du Canada, tel qu'il est précisé dans le budget de 2009, par l'entremise du FAC et du Programme d'ILC. Les deux sous-sections suivantes fournissent davantage d'information sur les ressources financières investies, ainsi que les objectifs de rendement pour les deux programmes de stimulation économique.¹¹

¹⁰ Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Évaluation des sous-activités de programme de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Ressources nécessaires au développement des collectivités*, Collectivités de langue officielle en situation minoritaire et Collectivités autochtones, 3 décembre 2009, et Agence de promotion économique du Canada atlantique, *Évaluation du Programme de développement des collectivités au Canada atlantique*, juin 2009.

¹¹ Les renseignements financiers et ceux portant sur l'évaluation du rendement sont déclarés dans le cadre de cette activité de programme (Développement des collectivités) et des sous-activités de programme Investissement dans les collectivités et Programme d'infrastructure. (Consultez les renseignements supplémentaires sur les sous-activités de programme dans le site Web de l'APÉCA à l'adresse http://www.acoa-pecca.gc.ca/Francais/publications/Rapportsparlementaires/Pages/RPP_2010-2011_1.aspx.)

continue à mettre l'accent sur la promotion de la vitalité des collectivités de langue officielle en situation minoritaire et des collectivités autochtones.

L'APIC-A fait appel à ses divers programmes, particulièrement le Programme de développement des entreprises, le Fonds des collectivités innovatrices et le Programme de développement des collectivités pour stimuler le développement économique des collectivités. De plus, l'Agence travaille avec d'autres ministères fédéraux, comme Infrastructure Canada, et les gouvernements provinciaux pour veiller à la bonne circulation des fonds fédéraux affectés à chaque région par l'intermédiaire des diverses voies de financement fédéral et provincial en infrastructure. Ces programmes agissent comme un stimulus économique considérable tout en assurant le maintien d'une infrastructure et de services publics de qualité, lesquels sont essentiels à la création d'une base solide pour s'attaquer aux questions de productivité et de compétitivité dans la région.

Points saillants de la planification

Des efforts considérables seront déployés pour l'exécution des initiatives du Plan d'action économique du Canada comme le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) et le Programme d'Infrastructures de loisirs Canada (ILC). L'APIC-A travaillera en étroite collaboration avec ses partenaires fédéraux et provinciaux ainsi qu'avec les municipalités afin de veiller à ce que les investissements en infrastructure offrent le maximum d'avantages à la région, en temps opportun. (Des renseignements supplémentaires sont fournis ci-après dans la sous-section *Initiatives du Plan d'action économique du Canada*.)

En 2010-2011, l'APIC-A continuera d'élaborer des stratégies favorisant les possibilités d'avantages pour les secteurs ruraux et urbains de la région en investissant dans des initiatives qui permettront d'obtenir une bonne valeur tout en tenant compte des priorités des collectivités. L'APIC-A travaillera directement avec les collectivités ainsi que par l'intermédiaire d'un réseau d'organismes de développement des collectivités.

L'Agence doit investir dans des projets durables de haute qualité tout en faisant une utilisation stratégique de ressources et de connaissances spécialisées et une gestion rigoureuse des projets. L'APIC-A prévoit également apporter les améliorations suggérées dans les évaluations et les vérifications relativement à l'élaboration et à la mise en œuvre de nouvelles méthodes à l'intention des organismes de développement économique régional (OJER), y compris les modèles axés sur le rendement et l'engagement accru auprès de groupes clés d'intervenants de développement des collectivités.

L'APIC-A poursuivra son travail auprès des 41 Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC) du Canada afin qu'elles offrent un important accès au capital aux petites entreprises des collectivités rurales. Le succès sera déterminé à l'aide du nombre d'investissements des CBDC visant le démarrage d'entreprises ou la stabilisation ou l'élargissement des activités d'entreprises existantes.

Le renouvellement des activités de programme de l'APIC-A liées au développement des collectivités sera mis en œuvre conformément aux priorités du gouvernement du Canada et en réponse aux nouvelles occasions pour les collectivités urbaines et rurales de la région.

⁹ Comprend les fonds versés en vertu du Plan d'action économique du Canada s'élevant à 69,4 millions de dollars. L'effet de la fin des initiatives du Plan d'action économique sur la charge de travail et la réaffectation du personnel sera déterminé au cours du prochain cycle de planification.

L'économie de la région de l'Atlantique est fondée sur la diversité géographique, linguistique et culturelle de ses collectivités. Les occasions et les défis varient considérablement selon qu'on se trouve dans un petit village éloigné ou dans un grand centre urbain. L'APECA reconnaît le rôle important de ces collectivités au chapitre du développement économique et appuie leurs efforts visant à assumer la pleine responsabilité de leur développement économique. Elle croit qu'un développement efficace des collectivités est un processus ascendant, et que plusieurs collectivités ont besoin d'aide pour élaborer les outils, les ressources et les mesures qui appuient le développement stratégique unique et individuel. Pour ce genre de développement, il est donc nécessaire d'adopter une approche souple qui tient compte des réalités des différentes collectivités ciblées. En collaboration étroite avec les collectivités et les organismes communautaires qui participent à la planification du développement économique et aux efforts de mobilisation, l'APECA fournit des fonds stratégiques afin d'aider les collectivités à consolider leur assise économique et à accroître la prospérité de leurs citoyens. L'Agence

Résumé de l'activité de programme

Ressources financières (en millions de dollars)		Ressources humaines (en ETP)	
2010-2011	160,4 ⁹	2010-2011	93
2011-2012	89,3	2011-2012	93
2012-2013	87,2	2012-2013	93

Résultats attendus : Dynamisme et viabilité des collectivités du Canada atlantique

Indicateur de rendement :

Objectifs annuels (2010-2011) :

Augmentation de la capacité des collectivités en ce qui concerne la prise de décisions, la planification et l'exécution

Nombre de nouvelles entreprises mises sur pied qui ont reçu l'aide financière des CBDC

876

Nombre de nouvelles entreprises ayant reçu des fonds des CBDC pour contribuer à leur stabilisation ou les aider à élargir leurs activités

Stratégie de mesure du rendement : Analyse des données figurant dans les rapports des CBDC, des données des systèmes internes et des rapports d'évaluation, lorsqu'ils sont disponibles.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE	ACTIVITÉ DE PROGRAMME	SOUS-ACTIVITÉS DE PROGRAMME
Une économie concurrentielle au Canada atlantique (1.0)	Développement des collectivités (1.2)	<ul style="list-style-type: none">• Mobilisation des collectivités (1.2.1)• Développement des entreprises dans les collectivités (1.2.2)• Investissement dans les collectivités (1.2.3)• Programme d'infrastructure (1.2.4)

2.1.2 Activité de programme : Développement des collectivités

activité de programme Innovation de l'APFCCA est efficace et qu'elle assure une optimisation des ressources.

De plus, l'Agence s'efforce d'affecter ses ressources limitées aux domaines dont les retombées éventuelles sont les plus prometteuses. Compte tenu de son mandat, l'APFCCA cible les entreprises régionales de petite et moyenne taille, car elles produisent les plus importantes et les plus durables en matière d'emplois au Canada atlantique². En adoptant une approche équilibrée en milieu rural et en milieu urbain pour permettre aux PME d'être plus novatrices, productives et concurrentielles, l'Agence aide toutes les régions du Canada atlantique à consolider leur situation, favorisant ainsi leur contribution accrue à l'économie nationale.

Initiatives du Plan d'action économique du Canada

- *Entreprises Canada*

Le budget de 2009 a prévu plus de 30 millions de dollars sur deux ans pour le renouvellement du programme national Entreprises Canada. L'APFCCA reçoit de cette somme 2,6 millions de dollars par année afin d'administrer ce programme dans les provinces de l'Atlantique.

Résultats attendus : Accès de la population du Canada atlantique à de l'information précise, utile et en temps voulu dans le domaine des affaires.

Indicateur de rendement :

Niveau de satisfaction du client

80 %

Stratégie de mesure du rendement : Effectuer une analyse des données obtenues de sondages auprès des clients du sondage national auprès des clients d'Entreprises Canada, et de systèmes de bases de données/rapports internes. Pour effectuer un sondage des clients d'Entreprises Canada afin de déterminer le niveau de satisfaction, l'Agence doit obtenir l'approbation de mener des recherches sur l'opinion publique.

Ressources financières (en millions de dollars)

2009-2010

2010-2011

2,6

2,6

Dans le but de réduire la complexité des échanges avec les divers ordres de gouvernement, l'Entreprises Canada fournit des renseignements sur des ressources, des services, des programmes et des règlements gouvernementaux rendus accessibles aux entreprises à l'aide d'un site Web et de centres de services directs et par téléphone. Au cours de l'exercice 2010-2011, une stratégie de services modifiée sera mise en œuvre, y compris l'amélioration des services téléphoniques, et l'Agence mettra davantage l'accent sur la liaison externe et la promotion de ses services.

Points saillants de la planification

En 2010-2011, l'Agence poursuivra l'utilisation de ses ressources et programmes pour continuer à mettre l'accent sur l'amélioration de la productivité des entreprises du Canada atlantique. Étant donné la force du dollar canadien et la concurrence féroce à l'échelle mondiale, l'Agence poursuivra la mise en œuvre de mesures pour améliorer le potentiel de commercialisation des technologies mises au point au Canada atlantique.

Dans les domaines du commerce et de l'investissement, l'APECA harmonisera ses efforts avec la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement du Canada afin d'accroître les exportations et d'attirer des investissements directs étrangers. De plus, l'Agence continuera à favoriser la commercialisation des technologies et à faire connaître le Canada atlantique en tant que partenaire commercial exceptionnel. Elle entreprendra plusieurs projets à l'appui de la Porte canadienne de l'Atlantique, de la Stratégie pour les Amériques et de l'initiative liée à l'Inde, afin de tirer davantage parti des marchés étrangers stratégiques et d'exploiter divers marchés où le Canada atlantique peut réussir. Par exemple, des débouchés sur les marchés de l'Inde et de l'Asie du Sud qui ont été créés grâce au lancement de l'initiative de la Porte de l'Atlantique seront exploités davantage par l'Agence dans des secteurs comme les médias numériques, la transformation des aliments, les sciences de la vie, l'éducation et l'énergie de remplacement ou l'énergie propre.

L'Agence continuera de promouvoir et d'appuyer activement d'autres domaines comme la recherche-développement, l'acquisition des technologies de pointe ainsi que les investissements dans le perfectionnement des compétences en affaires et l'entrepreneuriat. Une importance particulière sera accordée aux mesures qui favorisent la croissance et la productivité des entreprises afin que les PME du Canada atlantique puissent participer pleinement à la chaîne d'approvisionnement mondiale.

L'Agence travaillera pour mettre en œuvre les recommandations découlant de l'évaluation récente des effets de la sous-activité de programme Innovation, qui portaient surtout sur l'examen de l'approche relative au développement des grappes, sur l'avancement de la stratégie de commercialisation, sur la mise à profit de l'efficacité de la stratégie d'innovation actuelle et les activités à l'appui de cette stratégie et sur l'examen de l'efficacité de ses processus.

Enfin, l'ensemble des programmes de l'activité Développement des entreprises sera renouvelé pour appuyer la direction stratégique à long terme de l'Agence et veiller à la concordance avec les priorités du gouvernement du Canada.

Avantages pour les Canadiens

Les résultats découlant de l'évaluation récente de la sous-activité de programme Innovation ont démontré que l'APECA a réussi avec succès à investir dans la R-D, à améliorer la productivité et la capacité de commercialisation et à favoriser des partenariats et de la collaboration. Ensemble, les activités entreprises dans chacun de ces domaines aident à renforcer la capacité d'innovation et de commercialisation du Canada atlantique. En outre, grâce au soutien du FIA et du PDE (y compris la Mesure visant la productivité et les compétences en affaires), on estime que la sous-

2.1.1 Activité de programme : Développement des entreprises

RÉSULTAT STRATÉGIQUE	Une économie concurrentielle au Canada atlantique (1.0)
ACTIVITÉ DE PROGRAMME	Développement des entreprises (1.1)
SOUS-ACTIVITÉS DE PROGRAMME	<ul style="list-style-type: none"> Innovation (1.1.1) Entrepreneurs et perfectionnement des compétences en affaires (1.1.2) Commerce (1.1.3) Investissement (1.1.4) Continuum de financement (1.1.5)

Résultats attendus : Amélioration de la croissance et du caractère concurrentiel des PME de la région de l'Atlantique

Indicateur de rendement :

Taux de survie des entreprises ayant obtenu de l'aide de l'APÉCA
Une fois et demie plus élevée que celui des entreprises comparables

Objectif annuel (2010-2011) :

Stratégie de mesure du rendement : Analyse des données de Statistique Canada et des systèmes internes. L'analyse est effectuée en comparant les « clients de l'APÉCA » à des entreprises comparables. Les entreprises comparables sont les entreprises d'environ le même âge et la même taille qui exercent leurs activités dans un secteur et une région géographique semblables, mais qui n'ont pas reçu de contribution en espèces directement de l'Agence. L'analyse sert à déterminer le taux de survie des entreprises après cinq ans et ce, sur une période de dix ans (par ex. de 1998 à 2007). Le taux de survie est calculé chaque année en tenant compte du lancement d'entreprises (celles qui constituent un ajout dans le Programme) et d'analyse longitudinale de l'emploi de Statistique Canada) et de leur disparition (celles qui ne figurent plus au Programme).

Résumé de l'activité de programme

L'APÉCA collabore avec les entreprises, les intervenants, l'industrie et les établissements du Canada atlantique pour améliorer la croissance et la productivité de la région, ce qui accroîtra la compétitivité et le revenu gagné et favorisera la création d'emplois.

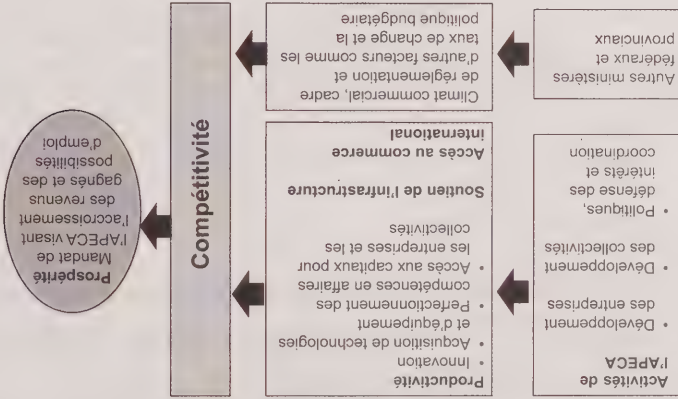
L'objectif de développement des entreprises, poursuivi à l'aide d'efforts soutenus dans les domaines de l'innovation, de l'entrepreneurs et du perfectionnement des compétences en affaires ainsi que dans les secteurs du commerce et de l'investissement, consiste à travailler avec les PME tout au long de leur cycle de vie en leur offrant des conseils avant leur mise sur pied et en les aidant à se mettre sur pied, à se développer ou à se moderniser et à lancer ou à élargir leurs activités d'exportation, à établir des partenariats avec des universités et d'autres établissements pour améliorer la capacité de recherche et de développement de la région, la commercialisation et la productivité, et à favoriser la transition vers l'économie du savoir en plus d'y participer.

Comprend les fonds versés en vertu du Plan d'action économique du Canada s'élevant à 2,6 millions de dollars. L'APÉCA est le Plan d'action communautaire sur le budget de travail et la recherche en développement.

Sera déterminé au cours du prochain cycle de planification.

lien entre les priorités de développement de l'économie régionale de l'APECA et son objectif consistant à veiller à ce que l'économie du Canada atlantique soit compétitive.

La productivité, la compétitivité et le mandat de l'APECA



Ensemble, les trois activités de programme, c'est-à-dire Développement des entreprises, Développement des collectivités ainsi que Politiques, défense des intérêts et coordination, permettent à l'Agence d'atteindre son résultat stratégique ayant trait à la compétitivité de l'économie du Canada atlantique. En mettant l'accent sur la productivité, les différents programmes et activités de l'APECA visent à aider le Canada atlantique à prospérer et à être concurrentiel à l'échelle internationale.

Section 2 : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

2.1 Résultat stratégique : Une économie concurrentielle au Canada atlantique

Indicateur de rendement :

Augmentation du PIB du Canada atlantique pour chaque dollar dépensé par l'APÉCA en aide directe aux entreprises (à l'étude)
4,50 \$
Stratégie de mesure du rendement : La mesure de l'impact sur le revenu et l'emploi au Canada atlantique est une tâche multidimensionnelle à long terme. Par conséquent, l'Agence publie les résultats aux cinq ans, en fonction de l'analyse des données de Statistique Canada et des systèmes internes, à l'aide d'un modèle économétrique. Cet indicateur de rendement fait l'objet d'un examen et pourrait être modifié à une date ultérieure.

L'APÉCA vise à ce que l'économie du Canada atlantique soit compétitive pour procurer un bénéfice durable à la population de la région. Une région compétitive permet d'accroître le revenu des habitants et elle se développe plus rapidement à moyen et à long terme. Une économie concurrentielle au Canada atlantique augmente le nombre d'occasions de développement économique en raison de la hausse du revenu gagné et des possibilités d'emploi. La compétitivité dépend de l'ensemble d'établissements, de politiques et de facteurs qui déterminent la capacité des entreprises de vendre leurs produits à l'échelle internationale. La productivité est un facteur important de la compétitivité, et selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, la productivité est la source de prospérité à long terme la plus importante pour une région. La productivité, qui est définie comme l'efficacité de l'utilisation des ressources au sein de l'économie, est un indicateur clé du rendement des petites et moyennes entreprises (PME) du Canada atlantique par rapport aux PME des autres régions du pays et du monde. La compétitivité et la productivité sont des facteurs essentiels qui permettent aux entreprises et aux collectivités de s'adapter aux conditions changeantes du marché.

Par conséquent, l'APÉCA concentre ses efforts sur l'accroissement de la compétitivité dans quatre domaines clés : la productivité, l'innovation, le commerce international et l'exécution du Plan d'action économique du Canada. Pour améliorer le rendement des PME de la région de l'Atlantique, l'Agence vise des moteurs clés de la productivité, notamment l'innovation, l'acquisition de technologies et d'équipement, le perfectionnement des compétences en affaires et l'accès aux capitaux pour les entreprises et les collectivités. L'APÉCA mise également sur le commerce et l'investissement pour accroître ses capacités d'exportation et encourager le commerce international, et joue un rôle stratégique dans l'appui de l'infrastructure communautaire nécessaire au développement économique. En mettant l'accent sur ces quatre domaines clés de compétitivité, l'Agence et ses nombreux partenaires peuvent établir le

1.5.3 Postes votés et législatifs

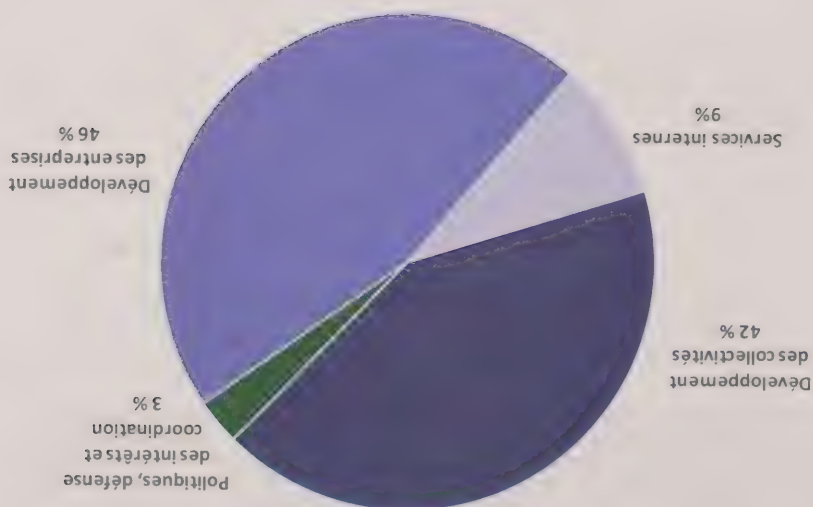
Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2009-2010	2010-2011
1	Dépenses de fonctionnement	79,6	84,8
5	Subventions et contributions	245,2	288,9
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	7,6	8,4
	Total⁹	332,4	382,1

(en millions de dollars)

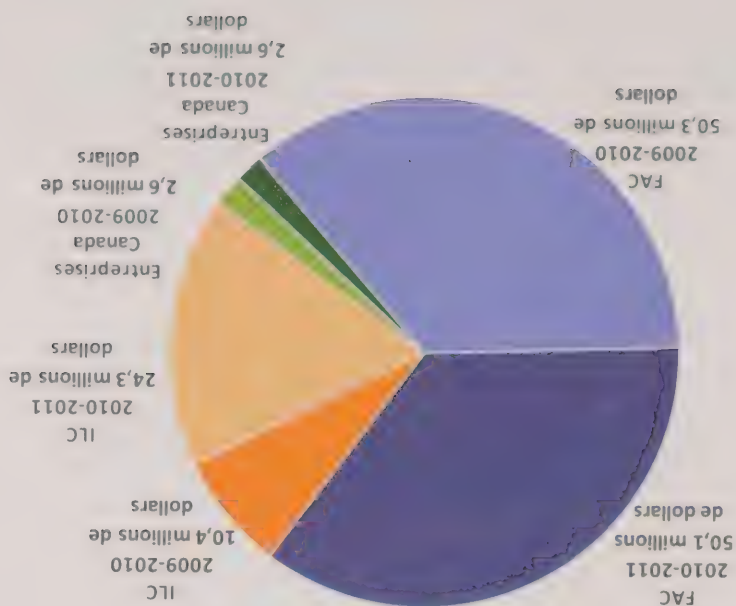
Budget principal des dépenses

⁹ Les dépenses prévues de 409,8 millions de dollars en 2009-2010 (figurant au point 1.3.2 intitulé Tableau sommaire de la planification des activités) dépassent de 77,4 millions les 332,4 millions qui figurent au Budget principal des dépenses. Cela découle d'une nouvelle autorisation de dépenser 63,3 millions après le Budget principal des dépenses et en vertu d'initiatives du Plan d'action économique du Canada (FAC, ILC et Entreprises Canada), de 6,4 millions liés à la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne et d'autres sommes provenant d'autorisations de dépenser pour des négociations collectives, des obligations salariales d'autres employés, de l'exécution de programmes d'infrastructure et du report de sommes au budget de fonctionnement.

1.5.1 Dépenses prévues pour 2010-2011 par activité de programme



1.5.2 Plan d'action économique du Canada



1.5 Profil des dépenses

Le montant des dépenses prévues par activité de programme de 2009-2010 à 2012-2013 est fourni au paragraphe 1.3.2 dans le tableau sommaire de la planification des activités au début de la présente section.

Les dépenses prévues en 2010-2011 de 382,1 millions de dollars, comparativement aux dépenses prévues de 409,8 millions de dollars en 2009-2010, correspondent à une diminution totale de 27,7 millions de dollars. Cette diminution est le résultat d'une gamme de pratiques et de mesures courantes (y compris la temporisation des fonds pour des programmes et des initiatives que l'Agence désire renouveler).

Temporisation des programmes :

- diminution de 30,0 millions de dollars reflétant la temporisation des fonds du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique, deuxième série;
- diminution de 2,1 millions de dollars reflétant la temporisation des fonds du Programme de développement des collectivités;

Fluctuations normales de l'encaisse :

- augmentation nette de 13,7 millions de dollars des exigences pour des initiatives du Plan d'action économique du Canada, ce qui comprend une augmentation de 13,9 millions de dollars pour le Programme d'Infrastructures de loisirs Canada et une diminution de 0,2 million de dollars pour le Fonds d'adaptation des collectivités;
- diminution de 4,5 millions de dollars des exigences en vertu du Programme de développement des entreprises en raison de la fluctuation normale de l'encaisse;
- diminution de 4,8 millions de dollars par rapport aux fonds disponibles en 2009-2010, y compris le report d'un budget d'exploitation, des coûts relatifs au personnel et des fonds d'exploitation pour l'exécution des programmes d'infrastructure.

Les dépenses prévues de l'Agence sont environ les mêmes que pour les deux exercices suivants, notamment 298,1 millions de dollars en 2011-2012 et 296,0 millions de dollars en 2012-2013.

L'écart de 86,1 millions de dollars en financement pour l'APECA de 2010-2011 à 2012-2013 est lié à la temporisation des fonds pour des initiatives qui s'inscrivent au Plan d'action économique du Canada, notamment :

- 50,1 millions de dollars du Fonds d'adaptation des collectivités;
- 24,3 millions de dollars du Programme d'Infrastructures de loisirs Canada;

D'autres rajustements clés comprennent :

- une diminution de 9,1 millions de dollars provenant des contributions remboursables;
- une diminution de 2,5 millions de dollars pour le plan d'action sur les langues officielles;
- une diminution de 0,1 million de dollars pour d'autres besoins, par exemple l'embauche d'étudiants et des fonds d'exploitation pour exécuter des programmes d'infrastructure.

L'Agence (l'ensemble de programmes et de sous-unités de la programmation) de l'Agence et les activités de programme (AAP) de l'APFCA.

Liens avec l'AAP	Mesures d'atténuation du risque	Risque clé
Toutes les activités de programme	L'Agence appliquera l'information obtenue d'un examen de l'utilisation des ressources, d'évaluations, d'un examen stratégique et du renouvellement de programmes dans le but de favoriser les possibilités d'améliorer l'efficacité.	Risque relatif à l'efficacité En raison des pressions pouvant s'exercer sur les ressources, il y a le risque que les gains en efficacité réalisées à titre de mesures compensatoires ne suffisent pas pour permettre à l'Agence de conserver sa capacité à réaliser son mandat.
Toutes les activités de programme	L'Agence fournit à la haute direction des données ponctuelles de façon efficace pour des initiatives particulières et des activités permanentes. L'Agence se concentrera sur la détermination de données clés à signaler de façon régulière tout en mettant au premier plan des exceptions à l'égard des points de repère.	Risque relatif à la gestion de l'information Le risque que la haute direction n'ait pas accès à des renseignements complets et ciblés lui permettant de comprendre l'état de santé des finances et des programmes de l'organisation et d'appuyer la prise de décisions
Toutes les activités de programme	L'Agence a entrepris plusieurs mesures d'attention comme l'examen de l'utilisation des ressources, l'intégration de plans des ressources humaines et d'activités, la formation sur les valeurs et l'éthique, tous les employés et des initiatives de leadership. L'Agence surveillera les résultats à l'aide de ces mesures afin de déterminer si les attentes ont été comblées et si le niveau de risque a été atténué de façon satisfaisante.	Risque relatif à la gestion des personnes Le risque que le programme de l'APFCA relatif aux ressources humaines (leadership, recrutement, formation, promotion, équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, compétences) ne permette pas de maintenir le mandat de l'Agence à l'avenir et que l'Agence subisse une importante perte de la mesure de l'organisation et de la direction suite à mettre en œuvre la gestion du changement.
Toutes les activités de programme	D'ici l'exercice 2011-2012, l'APFCA doit attester que les activités internes sont bien conçues et fonctionnent de façon efficace. On veillera ainsi à ce que les plans financiers de l'Agence soient vérifiés. Un plan d'action a été mis en place pour répondre à ces exigences. L'accent sera mis sur la documentation des processus et des opérations à l'échelle de l'Agence et l'évaluation des contrôles internes.	Risque relatif à la responsabilité financière Le risque que l'APFCA n'ait pas la capacité à assurer ses responsabilités dans le respect des principes du Conseil du Trésor, ainsi que les politiques et l'état de gestion financière.

Risques clés

Les risques clés sont déterminés au moyen d'un examen interne indépendant mené de concert avec la haute direction, de l'entrevue des employés chargés de l'exécution de projets et d'une analyse de la documentation et des renseignements connexes. Ils sont approuvés par le Comité de direction de l'APFCA et sont surveillés de façon continue pour faire en sorte que les mesures d'atténuation pertinentes soient appliquées.

L'Agence a l'égard de ces risques, afin de veiller à ce qu'il n'y ait aucun renseignement inexact ou aucune omission.

Productivité

Plusieurs facteurs qui continuent d'influer sur les niveaux inférieurs de productivité au Canada atlantique par rapport à l'économie nationale peuvent être pris en main en vertu du mandat de l'APÉCA. Deux principales méthodes d'atténuation permettent à l'Agence de réduire l'écart de productivité par rapport au reste du pays, soit la promotion des nouveaux investissements dans une main-d'œuvre qualifiée et le financement ciblé visant l'infrastructure commerciale pour appuyer l'adoption de technologies.

Il est essentiel d'augmenter le niveau de la recherche-développement (R-D) et de l'innovation afin d'accroître la capacité concurrentielle du Canada atlantique et de combler l'écart de productivité entre la région et le reste du pays. Par l'intermédiaire du Fonds d'innovation de l'Atlantique, l'Agence investit dans d'importants projets de pointe en R-D avec des intervenants du secteur privé et des établissements comme des universités et des instituts de recherche. Au moyen de son élément Innovation, le Programme de développement des entreprises fournit, lui aussi, des fonds pour appuyer des projets de R-D et l'adoption ou l'adaptation des technologies de pointe.

En 2010-2011, les investissements de l'APÉCA aideront à obtenir des fonds supplémentaires provenant du secteur privé et d'autres sources pour des projets d'innovation. De plus, ces investissements favoriseront la création de partenariats pour concevoir des technologies et faire de la commercialisation et augmenteront le nombre de technologies, produits, procédés et services commercialisés.

Industries primaires

Les industries primaires continueront à participer de façon considérable au développement régional. Toutefois, elles doivent être repositionnées. Un changement de fond est nécessaire, et il est possible que les industries et collectivités ne puissent pas l'opérer, ce qui réduira leur concurrence à l'échelle mondiale. L'Agence a mis en œuvre plusieurs mesures d'atténuation à l'intention des industries primaires de la région, comme la promotion et l'appui d'activités qui favorisent la diversification de l'utilisation des produits agricoles et une plus grande attention à l'aquaculture et à la commercialisation.

Facteurs internes

En ce qui concerne les facteurs internes, les risques et l'atténuation des risques liés au produit principal de l'Agence, soit le financement d'un projet, sont déterminés et évalués à l'aide d'un système rigoureux et complet d'évaluation des risques liés aux clients/projets avant l'approbation de fonds. Cependant, quelques enjeux peuvent avoir une incidence défavorable sur la capacité de l'Agence d'atteindre ses objectifs si des mesures d'atténuation satisfaisantes ne sont pas prises. Ces enjeux sont jugés être des risques clés et ils sont décrits dans le Profil de risque de l'APÉCA. L'élément principal du Cadre de gestion intégrée du risque de l'APÉCA.

En fournissant une analyse indépendante, le Comité de vérification de l'Agence guide les hauts fonctionnaires en examinant, au moins une fois par année, les risques clés et les mesures de

restreinte et de la nature saisonnière des industries de la région. Le haut niveau de migration de sorte et les faibles taux de natalité et d'immigration demeurent des préoccupations à l'égard de la disponibilité future d'une main-d'œuvre qualifiée et posent un risque important à la croissance économique du Canada atlantique à moyen terme.

Pour maintenir le niveau de vie des gens de la région, les niveaux de productivité doivent augmenter au Canada atlantique. Plusieurs facteurs qui continuent d'expliquer en partie les niveaux inférieurs de productivité du Canada atlantique par rapport à l'économie nationale relèvent directement du mandat de l'APCCA : faible exposition au commerce; moins de dépenses en recherche-développement (R-D); niveaux inférieurs de formation de travailleurs et de compétences en gestion; et sous-investissement dans la machinerie et l'équipement (adoption de la technologie). Pour relever les niveaux de productivité, il importe d'augmenter les taux d'investissement commercial dans la machinerie et l'équipement, d'augmenter la recherche et l'innovation, de consacrer plus d'efforts au perfectionnement des compétences et à l'éducation de la main-d'œuvre, et de dépenser davantage dans l'infrastructure.

La crise économique a nui à la restructuring économique actuelle des régions rurales du Canada atlantique. La fermeture d'industries du secteur primaire, plus particulièrement dans le secteur des produits forestiers, a eu une incidence importante sur les collectivités rurales de la région. Un grand nombre de ces collectivités sont également éloignées des économies urbaines où la croissance économique est diversifiée et de plus en plus fondée sur le savoir. Les industries primaires sont toujours importantes pour le développement régional, mais pour rester concurrentielles, elles doivent être repositionnées pour intégrer un plus grand contenu fondé sur le savoir de façon à offrir plus de produits à valeur ajoutée, de meilleurs emplois et des exportations de haute valeur et de façon à rendre les collectivités rurales plus résilientes. Les initiatives actuelles à l'intention des industries primaires de la région visent à augmenter la compétitivité du secteur des produits forestiers, à diversifier l'utilisation des pommes de terre et d'autres produits agricoles, à développer une industrie halieutique durable axée sur l'aquaculture et la commercialisation et à réaliser des progrès relativement aux technologies minières et énergétiques.

1.4.3 Principaux risques, occasions et stratégies

L'analyse des risques souligne que l'Agence doit évoluer dans un environnement où les risques et les possibilités externes et internes ont un effet sur les politiques et les programmes de l'Agence.

Facteurs externes

Main-d'œuvre qualifiée

(comme le fait mention la sous-section précédente, des préoccupations demeurent à l'égard de la disponibilité future d'une main-d'œuvre qualifiée et du risque important que cela pose à la croissance économique du Canada atlantique à moyen terme. L'Agence cherchera des projets et des initiatives qui permettront de réduire l'écart précis entre les besoins de la nouvelle économie et les caractéristiques de la main-d'œuvre actuelle.

1.4 Risques et défis

1.4.1 Contexte opérationnel de l'APECA

L'APECA exerce ses activités dans un contexte économique régional, national et mondial en constante évolution. Au fur et à mesure que l'économie change, l'Agence affronte des risques liés à l'exécution des programmes et des initiatives de développement économique nécessaires pour réagir aux influences nouvelles et courantes. Pour pouvoir cerner les risques et les possibilités de façon proactive, l'Agence doit prévoir et évaluer les facteurs économiques externes qui peuvent influencer la conception et l'exécution de ses programmes et de ses services et l'atteinte de ses résultats stratégiques. De plus, l'APECA doit déterminer les facteurs et les risques pouvant nuire à sa capacité de gérer de façon efficace les activités et la direction internes. Lorsque des risques stratégiques sont cernés, l'Agence élabore et met en œuvre des mesures d'atténuation afin de minimiser les répercussions et la probabilité de ces risques.

Voici un aperçu des perspectives économiques et de l'analyse des risques du Canada atlantique.

1.4.2 Perspectives économiques

Conformément au plan économique global à long terme de l'administration fédérale, *Avantage Canada*, les plans et les priorités de l'Agence ainsi que ses services et ses programmes correspondent aux priorités du gouvernement du Canada.

La crise économique mondiale a modifié le contexte dans lequel le gouvernement fédéral exerce ses fonctions et a donné lieu à la priorité actuelle qui consiste à fournir des mesures immédiates afin de favoriser la reprise économique. Au cours de la prochaine année, le gouvernement du Canada se concentrera sur la stimulation économique continue ainsi que sur la responsabilité et la prudence financières. L'Agence demeurera le principal mandataire chargé de l'exécution des programmes fédéraux de développement économique dans la région, y compris les mesures annoncées dans le Plan d'action économique du Canada, le Fonds d'adaptation des collectivités et le Programme d'Infrastructures de loisirs Canada.

Selon la plupart des prévisionnistes du secteur privé, la reprise économique a commencé au Canada et aux États-Unis. Malheureusement, les taux de chômage élevés, surtout aux États-Unis, se poursuivront pendant une bonne partie de 2010. La conjoncture économique s'est stabilisée au Canada atlantique, et des gains d'emplois ont été enregistrés pour cinq des sept derniers mois, ce qui signifie que la situation liée à l'emploi s'améliore. Puisque la reprise économique est en cours, quoiqu'elle soit relativement lente, on prévoit que l'économie de la région enregistrera un gain positif de 1,4 pour cent en 2010.

Au cours des prochaines années, la croissance de l'économie du Canada atlantique sera stimulée par diverses forces, y compris les tendances économiques mondiales, les perspectives macroéconomiques, la dynamique régionale et la structure commerciale et industrielle du Canada atlantique. La concurrence au niveau international causée par les producteurs à faible coût et un taux de change élevé continueront à poser des défis compte tenu de l'assise manufacturière

Mise en œuvre des engagements du budget de 2009	Déjà établie	Une économie concurrentielle au Canada atlantique	Le budget de 2009 : Le Plan d'action économique du Canada prévoit d'importants investissements à l'appui des industries et des collectivités touchées par la crise économique mondiale actuelle.
Plan d'action économique du Canada			
Liens avec le résultat stratégique			
Priorités en matière de gestion	Type ⁴	Liens avec le résultat stratégique	Description
Renouvellement de la fonction publique et intégration des ressources humaines et opérationnelles	En cours	Une économie concurrentielle au Canada atlantique	Appuyer les quatre domaines énumérés dans le seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada et se concentrer sur ceux-ci.
		(Activité de développement programme : Services internes)	Plans en vue de donner suite à la priorité : Dignée par son sous-ministre, l'APÉCA poursuivra ses efforts pluriannuels visant le respect des engagements de renouvellement de la fonction publique en mettant l'accent sur la planification intégrée des activités et des ressources humaines, le recrutement, le perfectionnement des employés et le renforcement de l'infrastructure.
Services internes	En cours	Une économie concurrentielle au Canada atlantique	Respecter de façon efficace les priorités en matière de gestion de l'APÉCA décrites dans la sixième série de l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), surtout en ce qui a trait aux valeurs et à l'éthique, aux services axés sur les citoyens, à la gestion de l'information, à la gestion et au contrôle des finances et à la gestion des risques.
		(Activité de programme : Services internes)	Plans en vue de donner suite à la priorité : La haute direction a approuvé la stratégie du CRG de l'APÉCA, qui met l'accent sur ces cinq domaines importants de la gestion. Les plans d'action pour atteindre avec succès les résultats visés ont été élaborés, et les incidences connexes seront réévaluées pendant la prochaine évaluation du CRG.
Valeurs et éthique	Nouvelle	Une économie concurrentielle au Canada atlantique	La haute direction de l'Agence reconnaît qu'il est extrêmement important que tous les employés comprennent et adoptent les valeurs démocratiques, professionnelles, éthiques et liées aux personnes de la fonction publique du Canada.
		(Activité de programme : Services internes)	Plans en vue de donner suite à la priorité : L'APÉCA a établi une stratégie en matière de valeurs et d'éthique, dont le principal objectif est de promouvoir les valeurs et l'éthique à l'échelle de l'Agence. Grâce à cette stratégie, la direction veille à ce que les valeurs continuent d'être une partie intégrante de la culture de l'Agence et qu'une infrastructure soit mise en place pour renforcer les saines pratiques déjà établies, et faire fond sur l'engagement des employés et des résultats.

1.3.3 Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type ⁴	Liens avec le résultat stratégique	Description
---------------------------	-------------------	------------------------------------	-------------

Productivité et compétitivité	En cours	Une économie concurrentielle au Canada atlantique	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <p>Harmoniser de façon plus efficace les priorités en matière de productivité et de compétitivité de l'Agence, étant donné la récente situation économique mondiale, et augmenter la probabilité que les PME remportent du succès sur les marchés nationaux et d'exportation.</p> <p>Plans en vue de donner suite à la priorité :</p> <p>Appuyer les analyses, la coordination et la défense des intérêts et continuer à mettre l'accent sur l'importance du renforcement des programmes et des activités de l'Agence relativement aux priorités nationales; souligner l'importance de leur rôle pour faire avancer les priorités du gouvernement fédéral dans la région. L'Agence favorisera aussi l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises du Canada atlantique à l'aide de moyens comme la recherche-développement, l'achat de technologies de pointe et les investissements dans le développement des compétences en affaires.</p>
-------------------------------	----------	---	--

Innovation et commercialisation	En cours	Une économie concurrentielle au Canada atlantique	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <p>Veiller à l'harmonisation du Plan d'action économique du gouvernement du Canada, Avantages Canada, ainsi que les buts et objectifs de la Stratégie des sciences et de la technologie.</p> <p>Plans en vue de donner suite à la priorité :</p> <p>L'Agence continuera d'augmenter les activités et les capacités en matière d'innovation, de R-D, d'adoption/adaptation de technologies, de développement des compétences et de commercialisation des extrants en R-D qui contribuent à la croissance économique au Canada atlantique.</p>
---------------------------------	----------	---	--

Promotion du commerce extérieur et marchés étrangers	Déjà établie	Une économie concurrentielle au Canada atlantique	<p>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</p> <p>Veiller à l'harmonisation de la Stratégie commerciale mondiale du gouvernement du Canada et de la Stratégie pour les Amériques, et faire fond sur les nouveaux marchés, comme l'Inde.</p> <p>Plans en vue de donner suite à la priorité :</p> <p>Dans l'esprit de la Stratégie commerciale mondiale du Canada, l'APECA vise à fournir d'excellents services aux clients et aux partenaires afin d'augmenter les exportations, d'attirer des investissements étrangers directs et de promouvoir le Canada atlantique en tant que partenaire commercial exceptionnel.</p> <p>Parmi les marchés étrangers stratégiques canadiens précisés dans le discours du Trône et d'autres mesures nationales, l'APECA cherche à exploiter divers marchés où le Canada atlantique peut réussir, notamment la Porte canadienne de l'Atlantique, la Stratégie pour les Amériques, l'initiative liée à l'Inde et l'accord Canada-AELE.</p>
--	--------------	---	--

⁴ On entend par « type » ce qui suit :

- Nouvelle (établie pour l'exercice 2010-2011)
- Déjà établie (établie il y a un ou deux exercices, c.-à-d. pour 2008-2009 ou 2009-2010)
- En cours (établie il y a au moins trois exercices, c.-à-d. pour 2007-2008 ou avant)

1.3 Résumé de la planification

1.3.1 Ressources financières et humaines

Ressources financières (en millions de dollars)

2010-2011	2011-2012	2012-2013
382,1	298,1	296,0

L'écart de 86,1 millions de dollars entre le financement de 2010-2011 et celui de 2012-2013

comprend un montant de 74,4 millions de dollars liés à la temporisation des fonds accordés aux initiatives prévues dans le Plan d'action économique du Canada (PAEC). D'autres ajustements clés apportés aux dépenses prévues pendant cette période sont présentés à la sous-section 1.5.

intitulée Profil des dépenses.

Ressources humaines (en équivalents temps plein)

2010-2011	2011-2012	2012-2013
711	711	711

L'APÉCA a pu absorber la charge de travail liée à l'exécution des initiatives du PAEC à l'aide d'une réaffectation temporaire des ressources. En raison des délais d'exécution des initiatives du budget de 2009, le recrutement de nouvelles ressources n'était pas le meilleur choix. Au lieu, des employés chevronnés ont été réaffectés pendant de courtes périodes de temps à la réalisation des initiatives prévues par le PAEC. Cette réaffectation des ressources a entraîné le report, la réduction et/ou la réorientation de certaines des activités de l'Agence, comme le renforcement

proactif des capacités. Bien que les activités liées aux initiatives du PAEC diminueront, il y aura des responsabilités à assumer au-delà de 2010-2011 quant à la gestion de ce portefeuille. L'effet de la fin des initiatives du PAEC sur la charge de travail et la réaffectation du personnel sera déterminé au cours du prochain cycle de planification.

1.3.2 Tableau sommaire de la planification des activités

Stratégie : Une économie concurrentielle au Canada atlantique

Indicateur de rendement
Augmentation du PIB du Canada atlantique pour chaque dollar
dépensé par l'APÉCA en aide directe aux entreprises (à l'étude)
4,50 \$
Objectif quinquennal (de 2008-2009 à 2012-2013)

Concordance avec les

résultats du

gouvernement du

Canada

Forte croissance

économique

Forte croissance

économique

Forte croissance

économique

Services internes

Total des dépenses prévues

409,8

40,4

35,9

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

160,4

157,9

13,7

40,4

409,8

382,1

298,1

296,0

36,0

11,4

11,5

87,2

161,4

Le diagramme ci-dessous illustre le résultat stratégique et l'Architecture d'activités de programme (AAP) de l'APÉCA. Les activités et sous-activités de programme sont harmonisées pour favoriser l'atteinte du résultat stratégique de l'Agence, soit l'établissement d'une économie concurrentielle au Canada atlantique.

examen périodique de l'efficacité des programmes, du dialogue permanent tenu avec les intervenants de la région ainsi que des priorités et des orientations du gouvernement du Canada.

Résultat stratégique		Sous-activités de programme	
Développement des entreprises	Innovation	Entrepreneurs et perfectionnement des compétences en affaires	Commerce
	Investissement	Continuum de financement	
Développement des collectivités	Mobilisation des collectivités	Développement des entreprises dans les collectivités	Investissement dans les collectivités
	Programme d'infrastructure		
Politiques, défense des intérêts et coordination	Politiques	Défense des intérêts	Coordination
Services internes	Services internes	Services de gestion des ressources	Services de gestion des biens
		Soutien à la gouvernance et à la gestion	

¹ Pour obtenir la description des activités de programme de l'APÉCA, se reporter à la publication *Partie I et II – Budget principal des dépenses de 2010-2011, Le Plan de dépenses du gouvernement et le Budget principal des dépenses en ligne* à l'adresse <http://www.irs-sci.gc.ca/est-pre/20102011/p2-fra.asp>.

Section 1 : Survol de l'Agence

1.1 Renseignements sommaires

1.1.1 Raison d'être et responsabilités

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) s'efforce de créer des possibilités de croissance productives en travaillant avec les collectivités à développer et à diversifier leur économie et en faisant la promotion des atouts de la région en partenariat avec les Canadiens et les Canadiennes de la région de l'Atlantique. Elle joue un rôle important dans l'élaboration et le soutien de politiques et de programmes qui viennent renforcer l'économie de la région. Elle remplit ainsi le mandat qui lui est confié, soit de « ... favoriser les possibilités de développement économique du Canada atlantique et, plus particulièrement, la croissance des revenus et les créations d'emplois dans cette région. » (Partie I de la Loi organique de 1987 sur le Canada atlantique, L.R.C. G-5-7, aussi appelée Loi sur l'Agence de promotion économique du Canada atlantique)

L'APECA a été mise sur pied en 1987 et elle est le ministère fédéral chargé du développement économique des provinces du Nouveau-Brunswick, de l'Île-du-Prince-Édouard, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador.

Le siège social de l'APECA est situé à Moncton, au Nouveau-Brunswick. Il y a un bureau régional dans chacune des quatre capitales provinciales du Canada atlantique et chacun d'entre eux est dirigé par un vice-président régional. L'Agence fournit également des services par l'entremise d'une série de bureaux locaux situés un peu partout dans les quatre provinces. De plus, par l'entremise de son bureau d'Ottawa, l'APECA veille à ce que les intérêts du Canada atlantique soient défendus dans les politiques et les programmes élaborés par d'autres ministères et organismes de l'administration fédérale.

Bien que les politiques et les programmes de l'Agence aient changé depuis sa création, l'objectif global de l'APECA est resté le même : aider la région de l'Atlantique à atteindre les meilleurs résultats économiques possibles en matière de productivité, de compétitivité et de croissance.

L'APECA atteint un plein potentiel économique en précisant les faiblesses structurelles de l'économie et en s'attaquant, en aidant les collectivités et les entreprises à surmonter les obstacles et en trouvant de nouvelles possibilités de croissance. L'APECA est chargée d'aider la région à faire la transition en vue d'une économie plus novatrice, productive et concurrentielle.

Table des matières

MESSAGE DU MINISTRE

SECTION 1 : SURVOL DE L'AGENCE.....	1
1.1 Renseignements sommaires.....	1
1.1.1 Raison d'être et responsabilités.....	1
1.2 Résultat stratégique et Architecture d'activités de programme.....	2
1.3 Résumé de la planification.....	3
1.3.1 Ressources financières et humaines.....	3
1.3.2 Tableau sommaire de la planification des activités.....	3
1.3.3 Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique.....	4
1.4 Risques et défis.....	6
1.4.1 Contexte opérationnel de l'APECA.....	6
1.4.2 Perspectives économiques.....	6
1.4.3 Principaux risques, occasions et stratégies.....	7
Facteurs externes.....	7
Facteurs internes.....	8
Risques clés.....	9
1.5 Profil des dépenses.....	10
1.5.1 Dépenses prévues pour 2010-2011 par activité de programme.....	11
1.5.2 Plan d'action économique du Canada.....	11
1.5.3 Postes votes et législatifs.....	12
SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....	13
2.1 Résultat stratégique : Une économie concurrentielle au Canada atlantique.....	13
2.1.1 Activité de programme : Développement des entreprises.....	15
Initiatives du Plan d'action économique du Canada.....	17
2.1.2 Activité de programme : Développement des collectivités.....	18
Initiatives du Plan d'action économique du Canada.....	20
2.1.3 Activité de programme : Politiques, défense des intérêts et coordination.....	23
2.1.4 Activité de programme : Services internes.....	26
SECTION 3 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	27
3.1 Tableaux de renseignements supplémentaires.....	27
3.2 Autres sujets d'intérêt.....	27

Message du ministre

Nous connaissons ces temps-ci des conditions économiques difficiles. En raison du ralentissement des marchés mondiaux, il est plus important que jamais, pour le gouvernement du Canada, de maintenir son engagement à appuyer les entreprises et les collectivités et à favoriser la diversification et le renforcement de notre économie.

Par l'entremise de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), notre gouvernement est résolu à aider le Canada atlantique et ses habitants à atteindre leur potentiel. C'est pourquoi plus de 135 millions de dollars sont investis dans la région pendant deux ans en vertu du Fonds d'adaptation des collectivités et du Programme d'infrastructures de loisirs Canada, deux initiatives fédérales de stimulation économique qui aident vraiment les collectivités du Canada atlantique, tout en mettant en place les conditions propices pour une croissance économique dans l'avenir.



L'appui que l'Agence offre au Canada atlantique est essentiel pour l'économie régionale. De 2003 à 2008, chaque dollar investi directement au Canada atlantique par l'APECA a en effet contribué à une augmentation de plus de 7 \$ du produit intérieur brut de la région. Au cours de la prochaine année, l'Agence continuera à jouer un rôle crucial dans la relance économique de la région en aidant ses habitants, ses entreprises et ses collectivités à jeter les bases d'une prospérité durable à long terme.

De 2010 à 2011, l'APLCA poursuivra sa collaboration avec ses partenaires gouvernementaux et du secteur privé pour établir des collectivités et des entreprises concurrentielles et durables dans l'ensemble du Canada atlantique. Les politiques et programmes de l'Agence stimuleront la croissance économique en favorisant l'augmentation des investissements dans la région et en appuyant de la recherche-développement qui mènera à la commercialisation des technologies novatrices des entreprises du Canada atlantique.

L'Agence continuera à faire progresser la Porte de l'Atlantique en augmentant les possibilités de commerce international auprès de marchés émergents comme l'Inde, l'Asie du Sud et les Amériques. Le suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et priorités* de l'APLCA qui donne un aperçu des priorités, activités et objectifs de l'Agence au cours du prochain exercice.

L'honorable Keith Ashfield,
Ministre du Revenu national,

ministre de l'Agence de promotion économique du
Canada atlantique et

ministre de la porte d'entrée de l'Atlantique

Budget des dépenses de 2010-2011 Partie III Rapport sur les plans et les priorités



**Agence de
promotion économique
du Canada atlantique**
**Atlantic Canada
Opportunities
Agency**

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :
Editions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2011-III-81
ISBN : 978-0-660-64764-7



**Agence de
promotion économique
du Canada atlantique**

**Budget des dépenses
2010-2011**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Canada Border Services Agency

2010-11
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.


This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-set.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

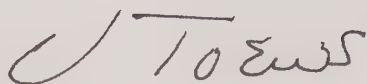
Catalogue No.: BT31-2/2011-III-120
ISBN: 978-0-660-64765-4



Canada Border Services Agency

Part III – Report on Plans and Priorities

2010–11
Estimates



Vic Toews

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
Minister of Public Safety

Table of Contents

MESSAGE FROM THE MINISTER	1
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW	3
Raison d'être and Responsibilities	
Operating Environment	
Strategic Outcomes and Program Activity Architecture	
Planning Summary	
Expenditure Profile	
Canada's Economic Action Plan	
Voted and Statutory Items	
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes	
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOMES	17
Strategic Outcome 1	
Program Activity: Risk Assessment	
Program Activity: Enforcement	
Strategic Outcome 2	
Program Activity: Facilitated Border	
Program Activity: Conventional Border	
Program Activity: Trade	
Program Activity: Recourse	
Program Activity: Internal Services	
Canada's Economic Action Plan	
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	35
List of Online Tables	
Information and Contacts	

MESSAGE FROM THE MINISTER



The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
Minister of Public Safety

As Minister of Public Safety, I am pleased to present to Parliament the Canada Border Services Agency's Report on Plans and Priorities for 2010–11.

As one of the world's most integrated border services administrations, the CBSA is engaged in an array of programs vital to Canada's social and economic well-being. These include customs, national security, enforcement of immigration and refugee policy, food, plant and animal inspection at the border, and the collection of import duties and other border levies. Amidst a challenging border risk environment and an economic recovery that depends on timely cross-border commerce, our success will rest on the excellence with which we manage and deliver border services within existing resource allocations.

To support service excellence, this plan focuses on three strategic priorities: targeting high risks as early as possible in the travel, immigration and supply chain continuums; offering efficient border processes for legitimate people and goods; and improving the consistency of business delivery and service standards through resource allocations that are based on a solid understanding of program priorities, expected results and shifting states of risk. Therefore, this plan gives priority to initiatives that are intelligence-driven, risk-based, and support both management decision-making and parliamentary oversight.

While we continue to deploy sophisticated technology to pursue our strategies, the skill of our people matters more than ever before. Professional, courteous and vigilant border service sends an appropriate message both to those we wish to welcome and to those we wish to deter.

A handwritten signature in dark ink, reading "Vic Toews". The signature is stylized, with a large "V" and "T".

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.
Minister of Public Safety

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

RAISON D'ÊTRE AND RESPONSIBILITIES

The Canada Border Services Agency (CBSA) provides integrated border services that support national security priorities and facilitate the free flow of people and goods, including food, plants and animals, across the border. Specific responsibilities include the following:

- administering legislation (over 90 acts) that governs the admissibility of people, goods and plants and animals into and out of Canada;
- detaining those people who may pose a threat to Canada;
- identifying and removing people who are inadmissible to Canada, including those involved in terrorism, organized crime, war crimes or crimes against humanity;
- interdicting illegal goods entering or leaving the country;
- protecting food safety, plant and animal health, and Canada's resource base;
- promoting Canadian business and economic benefits by administering trade legislation and trade agreements to meet Canada's international obligations, including the enforcement of trade remedies that help protect Canadian industry from the injurious effects of dumped and subsidized imported goods;
- administering a fair and impartial redress mechanism; and
- collecting applicable duties and taxes on imported goods.

Created in 2003, the CBSA is an integral part of the Public Safety Portfolio that is responsible for integrated national security, emergency management, law enforcement, corrections, crime prevention and border management operations.

Examples of Acts Administered by the CBSA

- *Agriculture and Agri-Food Administrative Monetary Penalties Act*
- *Canada Border Services Agency Act*
- *Citizenship Act*
- *Criminal Code*
- *Customs Act*
- *Customs Tariff*
- *Excise Act*
- *Excise Tax Act*
- *Export and Import Permits Act*
- *Food and Drugs Act*
- *Health of Animals Act*
- *Immigration and Refugee Protection Act*
- *Plant Protection Act*
- *Special Import Measures Act*

CBSA Service Locations

The CBSA provides services at approximately 1,200 service points across Canada and at some international locations, including the following:

- 120 land border crossings
- 27 rail sites
- 13 international airports
- 444 small vessel marina reporting sites
- 12 ferry terminals
- 82 customs warehouses
- 3 postal processing plants
- 4 detention facilities
- 46 international locations staffed with migration integrity officers
- 4 port facilities

OPERATING ENVIRONMENT

Since its inception in 2003, the CBSA has demonstrated its ability to deliver on both the security and facilitation aspects of its mandate. Over the past five years, border security has improved through the increased use of advance information, automated risk assessment systems and partnerships with key international border management partners. Border processes are also becoming more efficient as membership grows in trusted traveller and trader programs, and the Agency's investment in its people, systems and technology contributes to better screening processes. This means that the Agency is better positioned to focus on people and goods of high or unknown risk, while enabling low-risk people and goods to cross the border with minimal delay and intervention.

As economies around the world begin to recover in 2010–11 from the economic downturn, it is anticipated that the volume of travellers and shipments will increase from the over 90 million people and 15 million shipments processed in 2009–10. It is also expected that over the next decade Canada will continue to be a destination of choice for legitimate travellers and goods, as well as a target for people and shipments that pose a risk to Canada and its population. While handling increased volumes, the Agency will also have to manage a constantly changing threat environment, as illustrated by the recent attempted bombing on December 25, 2009 of a U.S. airliner bound for Detroit, Michigan from Amsterdam, The Netherlands. This situation underscores the importance of close interaction and cooperation with key border management partners, including the Royal Canadian Mounted Police and United States Customs and Border Protection, so that scarce resources can be coordinated and directed to deal with emerging threats and the expected increase in the volume of travellers and shipments.

To a large extent, the movement of people and goods across the border is driven by factors beyond the CBSA's control, including economic and social factors, both in Canada and globally. This makes it difficult for the Agency to predict with certainty the type and volume of its workload from year to year. For example, the international financial crisis that was driven by the failure of the United States housing market resulted in an unprecedented decrease in the volume of shipments entering Canada in 2009–10. Coincident with the recent financial crisis, the Canadian dollar continues to be uncharacteristically strong against the U.S. dollar, which has led to spikes throughout 2009–10 in cross-border shopping, sometimes resulting in increased border wait times at ports of entry.

In addition to variable external factors, border management priorities are also evolving. While the collection of customs duties and taxes continues to be an important function at the ports of entry, the CBSA must also address significant concerns related to border security, irregular migration and the health of people entering Canada. These important public policy concerns require a border management regime that effectively addresses both security concerns and facilitation

objectives. Without the appropriate policy considerations, maintaining a secure border clearance process may have a detrimental impact on efforts to minimize the time required and burden imposed on travellers and goods moving across the border — key considerations to maintaining Canada's economic competitiveness and prosperity.

The CBSA's ongoing ability to leverage its knowledge of the traveller and trader continuum and work effectively with international partners in border management is integral to an effective border management regime. By building on its previous achievements in improving the processing of legitimate people and goods, the Agency will develop a comprehensive trusted trader strategy; develop a model to support the optimal allocation of border management resources; establish a comprehensive inventory of service standards; develop a quality assurance program to monitor the issuance of temporary resident permits; evaluate in 2010–11 an automated option to clear Canadian citizens and permanent residents returning to Canada at the Vancouver International Airport; and advance the implementation of a single government reporting system for shipments coming into Canada.

Risk Management

Within a dynamic operating environment, it is a challenge to consistently deliver on both the enforcement and facilitation aspects of the Agency's mandate in processing the high volume of transactions related to travellers and commercial goods resulting from the administration of border related legislation. The Agency must ensure that the costs and delays imposed by clearance processes on legitimate people and shipments crossing the border are minimized while at the same time identifying and interdicting diverse security threats as early as possible in the travel and supply chain continuum. This is especially important within North America where the economies of Canada and the United States rely on rapid yet secure border clearance processes. To effectively deliver on its mandate, the CBSA relies on a risk-based approach to border management whereby the Agency focuses its efforts on people and goods that are considered high risk while facilitating the border clearance of low-risk travellers and goods.

In 2010–11, the CBSA will continue to strengthen the effectiveness of its risk-based, intelligence-driven approach to border management by implementing the next phase of *eManifest*¹⁰, a major crown project, under which highway and rail carriers will begin to electronically transmit cargo and conveyance data to the Agency; strengthening its risk targeting by improving the delivery and application of targeting activities and information technology systems; and implementing a national intelligence priority-setting cycle to better identify gaps in program knowledge, develop intelligence requirements and more effectively task regional operations.

Managing Operational Risk

The CBSA has put in place mechanisms to identify the most significant threats to Canada's border security, including a border threat and risk assessment process that evaluates and rates contraband and other prohibited or controlled goods, and border threats related to immigration and inspection of food, plants and animals. Based on analysis undertaken within the Government of Canada, as well as international border management organizations, the most significant threats facing border security today are:

- terrorism (both terrorists and terrorism-related material);
- firearms, drugs, child pornography and other contraband;
- food and product safety;
- the health of persons entering Canada (e.g. freedom from pandemic disease);
- the proliferation of dual-use goods (equipment, technology or any type of good that may be used in connection with programs of weapons of mass destruction); and
- illegal migrants (e.g. criminals, including war criminals, and economically-driven migrants).

These threats are expected to be the principal areas of concern for border integrity for the next five to 10 years. To prepare for and respond to these threats and others, the Agency began developing a Border Risk Management Plan in 2009–10 that aims to optimize the CBSA's capacity to identify, interdict and mitigate threats to border security. The Plan translates threats into program delivery priorities and operational plans; identifies program and operational gaps in high-risk areas; supports risk-based resource allocation; and identifies reporting mechanisms for performance to ensure results are incorporated into future threat and risk assessments. It also responds to recommendations made in the *2007 October Report of the Auditor General of Canada, Chapter 5, "Keeping the Border Open and Secure"*²⁶. The Plan will be implemented in 2010–11.

Managing Corporate Risk

A sound corporate management platform with appropriate controls is essential to managing the risks associated with the successful delivery of programs. In 2003, the CBSA was formed by bringing together sectors of three legacy organizations responsible for the delivery of programs related to immigration, customs and food inspection. At that time, the governance and accountability structure of the Agency was based on a model of shared and overlapping accountabilities to protect the integrity of the programs for which the CBSA is responsible. Six years later, with a thorough understanding of the linkages between the various legacy functions and what is required to maintain border integrity, the Agency's existing management model was becoming an impediment to program improvement. In response, in 2009–10, the CBSA embarked on an ambitious agenda to improve how it manages its business. Key components of the agenda

for change include enhanced management controls based on more rigorous processes, clear priorities, performance measurement, and prudent fiscal and resource management. This change agenda will be achieved by implementing a new organizational structure and functional management model.

The first phase began in 2009–10 with the development of a new organizational structure. To be implemented April 1, 2010, the new structure will improve program accountability and clearly reflect the dynamics of the Agency’s business lines and how they are delivered. Moving away from the existing shared accountability model, the new model will clearly articulate unique responsibilities as they relate to program management and program delivery.

The CBSA will also begin to put in place other elements of its agenda for change, including a new functional management model. Under the management model, program management and resource allocations will be based on strong relationships between Headquarters and the regions, the clear articulation of program guidance, priorities, risks, targets and measures and ongoing monitoring of the Agency’s performance to ensure that resources are allocated based on results. It is expected to take one to three years to fully implement the new functional management model.

In 2010–11, the Agency will begin to realign its budgets to the new organizational structure and begin to set performance expectations and standards for all of its programs and services. Additional adjustments will be made to implement the results of the Agency’s 2009 Strategic Review. This preparatory work will allow program management areas in Headquarters to begin setting expectations and allocating budgets to those responsible for program delivery in 2010–11, with full implementation expected in the following one to two years. Performance updates will take place throughout the year, and resources will be allocated depending on performance, risk and priority. This will ensure, on a national basis, disciplined performance and resource management, based on clear expectations and will result in a better managed, more focused and effective Agency — one with a clearer sense of direction and clearer lines of authority, responsibility and control.

STRATEGIC OUTCOMES AND PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE

The CBSA's two strategic outcomes and Program Activity Architecture for 2010-11 are shown below.

2010-11 Program Activity Architecture						
Strategic Outcome	Canada's government will work with our first step partner to achieve this		Legitimate travellers and goods move freely and lawfully across the border			
Strategic Outcome	Canada's government will work with our first step partner to achieve this		Legitimate travellers and goods move freely and lawfully across the border			
Program Activity	Risk Assessment	Enforcement	Facilitated Border	Conventional Border	Trade	Recourse
Program Sub-activity	Screening Abroad	Port of Entry Enforcement - People	Facilitated - People	Conventional - People	Anti-dumping and Countervailing	Trade Disputes
	Targeting - People	Port of Entry Enforcement - Commercial	Facilitated - Commercial	Conventional - Commercial	Tariff, Origin and Valuation	Adjudications
	Targeting - Commercial	Inland Enforcement				
		Criminal Investigations				

For 2010-11, the CBSA made minor amendments to its 2009-10 Program Activity Architecture. These included the addition of new program sub-activities, as well as revised program activity and program sub-activity descriptions. The changes strengthen the Agency's Program Activity Architecture by providing a more complete inventory of the CBSA's programs and further clarity with respect to the logical relationship between the Agency's programs and its strategic outcomes.

PLANNING SUMMARY

Total Financial and Human Resources

The following tables provide summary data on the total financial and human resources of the CBSA for the next three fiscal years.

(\$ thousands)			
Total Financial Resources			
2010-11	2011-12	2012-13	
1,629,707	1,793,738	1,748,680	

(Full-time equivalents)			
Total Human Resources			
2010-11	2011-12	2012-13	
13,607	13,741	13,841	

Planned spending changes from 2010-11 to 2011-12

The planned spending increase of \$164.0 million is a result of adjustments made to approved expenditures, primarily to specific multi-year projects.

The most significant increase stems from the \$130.0 million cash flow adjustment consistent with the 2008 Economic and Fiscal Statement actions to improve spending projections. Additional increases include \$24.7 million to improve the CBSA's program integrity (A-Base Review); \$8.1 million for eManifest; \$6.0 million for the upgrade of three ports of entry in British Columbia (Kingsgate, Pacific Highway and Huntingdon) and one in Ontario (Prescott); \$8.6 million for the arming of CBSA officers and efforts to address work-alone situations; \$3.0 million for the ratification of various collective agreements, including the Frontière/Border group; and \$0.4 million for other items.

The difference in planned spending between 2010-11 and 2011-12 also reflects decreased funding in certain areas, including \$7.5 million for the provision of 17 new housing units at three remote ports of entry in the Yukon Territory and British Columbia; \$3.7 million for the CBSA's contribution to the Government of Canada's procurement reform initiative; \$3.2 million for enhancing Canada's anti-money laundering and anti-terrorist financing activities; \$1.3 million to upgrade the Agency's Corporate Administrative System as part of a government-wide effort to improve financial decision making; and \$1.1 million for the G-8 Summit.

Planned spending changes from 2011–12 to 2012–13

The planned spending decrease of \$45.1 million is a result of adjustments made to approved expenditures, primarily to specific multi-year projects. The change reflects a \$19.8 million increase in spending to improve the CBSA's program integrity (A-Base Review) and decreases related to specific projects, including a \$36.0 million decrease related to the upgrade of three ports of entry in British Columbia (Kingsgate, Pacific Highway and Huntingdon) and one in Ontario (Prescott); and a \$14.5 million decrease related to eManifest. Other decreases include a \$12.7 million decrease related to the arming of CBSA officers and efforts to address work-alone situations; a \$1.1 million transfer from the Department of National Defence to support the public security initiatives related to the funding for the Marine Security Operations Centres; and \$0.6 million related to other items.

Planning Summary Table

At present, the CBSA is developing a new Program Activity Architecture and Performance Measurement Framework for 2011–12. As part of this exercise, performance indicators and targets are being developed to support the new framework, and complete performance information will be included in the Agency's 2011–12 Report on Plans and Priorities. In the interim, the CBSA will continue to report on available performance information.

Strategic Outcome 1: Canada's population is safe and secure from border-related risks.

Performance Indicators:

- The percentage of improperly documented people seeking to fly to Canada that were intercepted
- The total number of people removed
- The percentage of removals involving high-priority individuals (criminality)

Program Activity ^a	Forecast Spending 2009–10 (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes ^a
		2010–11	2011–12	2012–13	
1.1 Risk Assessment	229,154	123,199	197,890	189,266	A strong and mutually beneficial North American partnership
1.2 Enforcement	394,936	313,013	352,560	364,645	Safe and secure communities
Total Planned Spending	624,090	436,212	550,450	553,911	

The increase in forecast spending is due mainly to the carry-forward into 2009–10 of significant investments in arming and eManifest that were originally planned for earlier years and funding related to the ratification of various collective agreements.

Planning Summary Table (cont'd)

Strategic Outcome 2: Legitimate travellers and goods move freely and lawfully across the border.

Performance Indicators:

- Number of people processed
- Number of shipments processed

Program Activity ^(b)	Forecast Spending 2009–10 (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes ^(b)
		2010–11	2011–12	2012–13	
2.1 Facilitated Border	46,599	30,363	46,972	49,933	Strong economic growth
2.2 Conventional Border	595,242	531,342	542,810	541,930	Strong economic growth
2.3 Trade	54,673	43,995	47,085	46,384	A fair and secure marketplace
2.4 Recourse	9,446	9,011	8,579	8,579	A fair and secure marketplace
Total Planned Spending	705,960	614,711	645,446	646,826	

The increase in forecast spending is due mainly to the carry-forward into 2009–10 of significant investments in arming and eManifest that were originally planned for earlier years and funding related to the ratification of various collective agreements.

Internal Services

Program Activity ^(b)	Forecast Spending 2009–10 (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)		
		2010–11	2011–12	2012–13
Internal Services	451,908	578,784	597,842	547,943
Total Planned Spending	451,908	578,784	597,842	547,943

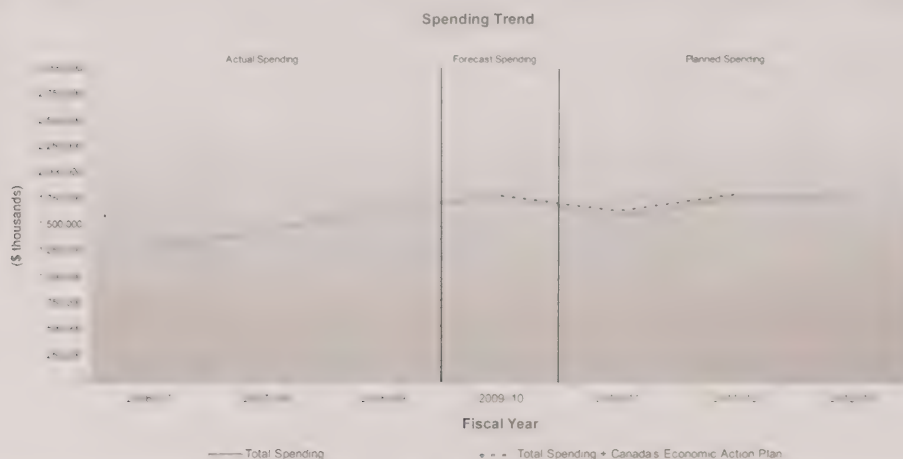
The increase in forecast spending is due mainly to the carry-forward into 2009–10 of significant investments in arming and eManifest that were originally planned for earlier years and funding related to the ratification of various collective agreements. The increase in planned spending from 2009–10 to 2010–11 and future years is due mainly to the realignment of budgets between program activities in 2009–10. Budgets for the CBSA's information technology services and real property are included under this program activity.

The figure below shows the allocation of the CBSA's planned spending by program activity for 2010-11.



EXPENDITURE PROFILE

The CBSA plans to spend \$1.630 million in 2010-11 to achieve the expected results of its program activities and contribute to its strategic outcomes. The figure below shows the Agency's spending trend from 2006-07 to 2012-13.



The CBSA's sunset program spending is approximately \$300,000 for 2010-11, 2011-12 and 2012-13, respectively.

Since its creation in 2003, the CBSA has been managing substantial operational pressures. While spending increased steadily between 2006–07 and 2009–10, the increase resulted mainly from project-specific funding related to Government of Canada priorities and was not available to address operational and corporate pressures. In the long term, the full implementation of major innovation initiatives, such as eManifest, is expected to have a positive impact on the efficiency of border operations, thereby alleviating some of the operational pressures. In the interim, the CBSA is working to find solutions by allocating recently received program integrity funding (A-Base Review) to the areas of greatest risk and through internal reallocation to high-priority activities.

The decrease from 2009–10 to 2010–11 is due mainly to the cash flow adjustment resulting from the 2008 Economic and Fiscal Statement actions to improve spending projections.



CANADA'S ECONOMIC ACTION PLAN

Budget 2009 identified \$80.0 million for the CBSA for accelerated infrastructure projects, of which \$70.0 million has been allocated to the expansion and modernization of four border facilities. Expected to be completed by 2011–12, these infrastructure improvements will support the Agency by improving the commercial examination capacity at the port of entry in Prescott, Ontario, as well as at the Kingsgate, Pacific Highway and Huntingdon ports of entry (all in British Columbia). The remaining \$10.0 million has been allocated to the construction of additional housing in the remote ports of entry in Beaver Creek and Little Gold in the Yukon Territory and in Pleasant Camp, British Columbia. To be completed by 2011–12, the residential housing will help the CBSA to continue delivering the Doubling-up Initiative which aims to ensure that CBSA officers across Canada do not work alone, even in remote areas. See Internal Services in Section II for more detailed information.

Budget 2009 also identified \$2.9 million for the CBSA in 2009–10 to support the implementation of Transport Canada's security program for air cargo departing from Canadian airports. In its supporting role, the CBSA is carrying out database queries on applicants to Transport Canada's secure supply chain program. The resources allocated through Budget 2009 are being used to help implement specific components of the pilot project phases.

VOTED AND STATUTORY ITEMS

(\$ thousands)

Vote No. or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	2009-10	2010-11
		Main Estimates 	Main Estimates 
10	Operating expenditures	1,279,813	1,360,708
15	Capital expenditures	56,202	94,980
(S)	Contributions to employee benefit plans	147,014	163,702
	Total	1,483,029	1,619,390

The increase of \$136.4 million in net funding for the CBSA from 2009-10 to 2010-11 is related to the approved variation of resources from year to year. Increases include \$104.0 million for the ratification of various collective agreements, including the Frontière Border group; \$31.7 million to improve the CBSA's program integrity; \$30.0 million to modernize three ports of entry in British Columbia (Kingsgate, Pacific Highway and Huntingdon) and one in Ontario (Prescott), which supports the economic recovery plan of the government; \$7.6 million for the arming of CBSA officers and addressing work-alone situations; and a \$1.1 million transfer from the Department of National Defence to support the public security initiatives related to the funding for the Marine Security Operations Centres.

The above increases are offset by decreases related to specific projects. These include a \$12.0 million decrease to enhance highway and rail cargo security and expedite processing at the border by developing and implementing eManifest; a \$10.6 million decrease for the coordination and management of integrated border services that support the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games in Vancouver and Whistler, British Columbia; and a \$6.7 million re-profile adjustment related to the construction of the training facility at Rigaud, Quebec. Further decreases include \$4.6 million related to the sunset of the funding to implement *An Act to amend the Immigration and Refugee Protection Act (certificate and special advocate) and to make a consequential amendment to another Act*; a \$3.1 million contribution to the Government of Canada's procurement reform initiative; and \$1.0 million related to the sunset of the short-term immigration pressures funding.

CONTRIBUTION OF PRIORITIES TO STRATEGIC OUTCOMES

Operational Priorities	Type	Link to Strategic Outcome	Key Plans to Meet the Priority
<p>Improve the capacity to target high risks as early as possible in the travel and supply chain continuum.</p> <p>Description: Increase and improve the information and analysis available to the Agency about people and goods before they arrive at a port of entry to prioritize examinations at the border. This will enable in-depth examinations of potential high-risk people and goods while allowing low-risk people and goods to clear the border with minimal intervention.</p>	Previously committed to	Strategic Outcome 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implement the next phase of eManifest ▪ Strengthen risk targeting by improving the design, delivery and application of targeting activities ▪ Strengthen the Agency's risk analysis systems for people and goods ▪ Implement a national intelligence priority-setting cycle and develop a performance measurement program for the CBSA's Intelligence program ▪ Implement the Border Risk Management Plan
<p>Improve the efficiency of border processes for legitimate people and goods.</p> <p>Description: Strengthen the Agency's examination processes by introducing new technology and infrastructure to separate known low-risk people and goods from those deemed to be high risk and move low-risk people and goods through the ports of entry with minimal intervention. Develop a performance measurement-based system for feedback to drive performance improvements and informed decision making in the field and at Headquarters.</p>	Previously committed to	Strategic Outcome 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Develop a comprehensive trusted trader strategy ▪ Develop a resource modelling framework ▪ Strengthen the CBSA's Service Strategy ▪ Develop a quality assurance program to monitor the issuance of temporary resident permits ▪ Evaluate the Automated Border Clearance pilot project ▪ Advance the implementation of the Single Window Initiative
Management Priorities	Type	Link to Strategic Outcome	Key Plans to Meet the Priority
<p>Improve management tools, corporate procedures and organization.</p> <p>Description: Improve the Agency's performance by undertaking initiatives to strengthen performance measurement, decision making and resource allocation and reallocation. Ensure that the Agency has the right complement of staff with the right skills.</p>	Ongoing	Strategic Outcomes 1 and 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implement the Agency's change agenda ▪ Implement the Agency's Human Resources Management Plan

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOMES

The CBSA has two strategic outcomes under its 2010–11 Program Activity Architecture. The first strategic outcome and two supporting program activities focus on the Agency’s mandate and responsibility to support Canada’s national security priorities. The second strategic outcome and four supporting program activities focus on the Agency’s mandate and responsibility to facilitate the movement of legitimate people and goods, including food, plants and animals, across the border. At present, the CBSA is developing a new Program Activity Architecture and Performance Measurement Framework for 2011–12. (See Section I for explanation.)

STRATEGIC OUTCOME 1 AND SUPPORTING PROGRAM ACTIVITIES

Strategic Outcome: Canada's population is safe and secure from border-related risks.	
Description: In providing integrated border services, the CBSA prevents the movement of unlawful people and goods across the border.	
Supporting Program Activities:	Risk Assessment Enforcement
Expected Results	Performance Indicators
<ul style="list-style-type: none">Canada's population is safe and secure from border-related risks.	<ul style="list-style-type: none">The percentage of improperly documented people seeking to fly to Canada who were intercepted abroad.The total number of people removed.The percentage of removals involving high-priority individuals (criminality).

PROGRAM ACTIVITY: RISK ASSESSMENT

The Risk Assessment program activity “pushes the border out” by seeking to identify high-risk people and goods as early as possible before their arrival at Canada’s border. This program activity assesses information from a wide range of sources to support decisions on visa applicants at overseas missions, and to screen irregular migrants and cargo at ports of embarkation and, where possible, prevent their departure. The CBSA also uses advance passenger and cargo information from carriers, importers, exporters and other partners to identify high-risk people and goods before they arrive.

Benefits for Canadians

The purpose of the Risk Assessment program activity is to prevent high-risk people and goods from entering Canada. Throughout the travel and supply chain continuum, the CBSA uses automated risk-analysis systems, as well as officers stationed in foreign countries, to assess the risks presented by people or goods destined for Canada. To make the most effective use of its limited resources, the CBSA assesses as much as possible the potential risk posed by travellers or goods before they arrive in Canada. This pre-arrival identification of high-risk people and goods benefits the travelling public and the international trade and travel industries by enabling the Agency to focus its examination and interdiction activities on high-risk people and goods, while enabling low-risk travellers and commercial goods to enter Canada with minimal delay and intervention.

One of the systems the Agency uses is the Advance Passenger Information – Passenger Name Record², which receives information on crew and passengers once a flight has departed for Canada. By law, airlines must transmit Advance Passenger Information – Passenger Name Record information to the CBSA at the time of departure. The objective of the program is to identify people who may require closer questioning or examination upon arrival in Canada because of their potential relationship to terrorism, terrorism-related crime and other serious crimes. The Agency also uses systems to assess the risk associated with commercial goods. The Advance Commercial Information initiative² requires marine and air cargo carriers to submit conveyance reports and cargo reports for all vessels and aircraft loaded with commercial goods destined for Canada. The advance information enables effective risk assessments through the provision of crucial information such as the consignee, clear and accurate cargo descriptions, the location of containers within vessels to facilitate examinations and the identification of non-reported cargo, dangerous and hazardous goods.

In addition to its risk assessment systems, the CBSA employs migration integrity officers in 46 Canadian missions overseas who help to reduce the number of improperly documented arrivals at Canadian ports of entry. Migration integrity officers intercept approximately 5,500 illegal migrants and identify close to 2,000 fraudulent documents each year. The Agency also assesses risk related to goods through the Container Security Initiative², a multinational initiative that protects the main method of global trade — containerized shipping — from being exploited or disrupted by terrorists. CBSA officers at posts abroad work with international partners to screen cargo at ports of embarkation.

2010–11 Planning Highlights

Program Activity: Risk Assessment

Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)

2010–11		2011–12		2012–13	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
440	123,199	411	197,890	418	189,266

Expected Result

High-risk people and shipments are not allowed to enter Canada.

Performance Indicators

- Percentage of seizures made as a result of an intelligence indicator or lookout.¹
- Value of seizures made as a result of an intelligence indicator or lookout.²

¹The value of seizures is expressed as a percentage of the total value of all seizures recorded in the CBSA's enforcement systems, which includes seizures made as a result of random inspections or selective examinations.

²Significant (large) seizures can skew and/or inflate the results of this indicator from year to year.

Supporting Initiative: Implement the next phase of eManifest.

eManifest represents Phase III of the Advance Commercial Information initiative, which is aimed at improving the CBSA's ability to detect shipments that pose a high or unknown risk to the safety and security of Canadians. eManifest will help the Agency protect and secure Canadian frontiers by "pushing the border out" because it will require carriers to electronically submit all pre-arrival commercial information (including all cargo, conveyance and crew data) in the highway and rail modes of transportation. It will also require freight forwarders and importers to electronically submit advance secondary cargo and advance trade data for all modes (marine, air, rail and highway). This will enable the CBSA to more effectively analyze risk, help ensure that efficient border procedures are in place and help secure the international trade supply chain.

Phase III builds upon the successful implementation of key components of Phase I (marine mode) and Phase II (air mode), as well as the risk management strategies within these phases. In 2010–11, the CBSA will deploy the system required to receive advance commercial information electronically from highway and rail carriers and the client Web portal.

Supporting Initiative: Strengthen risk targeting by improving the design, delivery and application of targeting activities.

The CBSA uses targeting as a means to identify and focus on high-risk persons, importers, exporters, carriers and conveyances. This is accomplished by requiring key advance data on persons, conveyances, carriers and goods prior to their arrival in Canada.

In 2010–11, the Agency will undertake a number of activities to strengthen risk targeting. Targeting activities and resources will be rationalized between Headquarters and the regions to ensure optimal program delivery and enhanced national Headquarters oversight; a new functional

authority model will be created and implemented to provide improved guidance and directions for targeting priorities across the Agency, a new targeting service delivery model will be developed and targeting-related performance indicators will be developed and used to measure progress of the new targeting service delivery model. The Agency will achieve better targeting results for high-risk people and goods by putting in place the processes to measure performance and report on results. This will enable the CBSA to continually improve its targeting tools, systems and intelligence information.

Supporting Initiative: Strengthen the Agency's risk analysis systems for people.

The Advance Passenger Information / Passenger Name Record program is designed to protect Canadians by enabling the CBSA to perform a risk assessment on travellers prior to their arrival in Canada. The objective of the program is to identify persons who may require closer questioning or examination upon arrival in Canada because of their potential relationship to terrorism, terrorism-related crime and other serious crimes.

In 2010-11, the CBSA will implement the Passenger Name Record Push Project. It will improve the CBSA's pre-arrival risk assessments by facilitating access to commercial air passenger information. As part of an agreement with the European Union, Europe-based commercial air carriers will "push" information to the Agency as opposed to the CBSA retrieving this information by accessing carrier reservation systems.

Supporting Initiative: Strengthen the Agency's risk analysis systems for goods.

Through the Advance Commercial Information initiative, the CBSA requires marine carriers to electronically transmit information to the Agency on cargo destined for Canada 24 hours prior to loading at a foreign marine port. Building on the success of this initiative, the CBSA will require additional advance information for marine cargo destined for Canada through the Harmonized Risk Scoring – Advance Trade Data project.

When fully implemented in 2013, the Harmonized Risk Scoring – Advance Trade Data project will enable earlier detection and interdiction of security threats within the marine supply chain, resulting in a more secure and efficient border process for the clearance of commercial goods; enhanced targeting of high-risk or unknown shipments; modernization of commercial border practices and reporting processes and improved marine security and efficiency of maritime trade. In addition, border processes will be harmonized between the CBSA and the World Customs Organization, as well as the United States Customs and Border Protection to the greatest extent possible, thereby easing the burden on the trade community in meeting these new advance data requirements.

In 2010–11, the CBSA will implement an automated system to incorporate additional sources of third-party advance trade and corporate data from shippers to enhance the Agency's ability to undertake risk assessments of marine shipments destined for Canada via the United States.

Supporting Initiative: Implement a national intelligence priority-setting cycle and develop a performance measurement program for the CBSA's Intelligence program.

The Agency is working to improve the congruence between its intelligence priorities and those of the Government of Canada by developing a coordinated process to better identify gaps in program knowledge, develop intelligence requirements and more effectively task operations in the regions and intelligence officers working in the field.

In 2010–11, the CBSA will embark on its second annual, national intelligence priority-setting exercise. Through this exercise, the Agency works to ensure that its intelligence activities in Headquarters and in the regions support client requirements and align with the strategic priorities of the CBSA and of Citizenship and Immigration Canada, as well as with the priorities of the Government of Canada. In addition, the CBSA will implement mandatory intelligence reporting protocols and service delivery standards. Mandatory reporting, through the more thorough use of intelligence-related information systems, will enable the Agency to link intelligence reporting to national priorities.

PROGRAM ACTIVITY: ENFORCEMENT

The Enforcement program activity helps to ensure the safety and security of Canada's population by taking appropriate enforcement action against people and goods that are not compliant with border-related legislation and regulations. In addition, the CBSA investigates criminal offences under Canada's border-related legislation.

Benefits for Canadians

The Enforcement program activity protects the national security and public safety of Canadians by safeguarding the importation of goods, including food, plants and animals; enhancing Canada's reputation as a safe trading nation through increased focus on export security; and controlling the entry of people, particularly those involved in terrorism, organized crime, war crimes or crimes against humanity. This is achieved by interdicting contraband and people and goods who may pose a criminality and/or security threat. The Enforcement program activity also protects the integrity of Canada's immigration program by screening, monitoring, investigating, arresting, detaining and removing those persons in violation of the *Immigration and Refugee Protection Act*.

In 2008–09, the CBSA removed 13,200 people who were inadmissible to Canada, including 1,828 (13.8 percent) who were criminals. In addition, the CBSA intercepted 19,971 soils, plants and plant products, as well as 31,059 meats, meat products, animals and animal products. The

CBSA also made a number of significant seizures, including 11,571 drug seizures valued at approximately \$373 million; 2,142 currency seizures valued at approximately \$41 million; 509 firearms (350 seizures) and 3,708 prohibited weapons (1,084 seizures), and 2,932 tobacco seizures. The Agency also laid charges in 582 criminal cases under various border-related legislation, with a conviction rate of 89 percent.

2010–11 Planning Highlights

Program Activity: Enforcement					
Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2010–11		2011–12		2012–13	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
2,228	313,013	2,375	352,560	2,445	364,645
Expected Result		Performance Indicators			
Non-compliant people and goods (commercial) are not allowed to enter or stay in Canada.		<ul style="list-style-type: none"> Percentage of examinations of people that result in an enforcement action.* Percentage of examinations of goods (commercial) that result in an enforcement action.* 			

*An enforcement action is the act of compelling adherence to the law via the levying of sanctions (criminal and administrative), seizure of property and detention of culpable persons.

Supporting Initiative: Implement the Border Risk Management Plan to optimize the Agency's operational capacity to identify and interdict security threats, support risk-based resource allocations and ensure performance results are used in future threat assessments and operational plans.

The Agency's Border Risk Management Plan replaces in part its annual Compliance Management Plan which was intended to guide all operational activities. The Border Risk Management Plan builds upon the Compliance Management Plan by focusing front-line operations based on a comprehensive risk analysis. The Plan will consider risks posed by people and goods seeking to enter Canada, including risks related to irregular migration, illicit and contraband goods, food safety, plant health, animal protection, and the import and export of consumer goods. The Plan will also consider the situation of each port of entry, taking into account the risks posed by its volume and mode of traffic and infrastructure.

Beginning in 2010–11, the Agency will implement its new Border Risk Management Plan, which will identify program gaps and corresponding mitigation measures; examination levels; and targeting and examination priorities. The Plan will immediately help the Agency to mitigate current threats. Through the initial implementation, the Agency will collect baseline performance and resource data; develop the necessary corporate capacity to produce and adjust future plans; and adjust its regional operations so that they can respond more quickly to emerging threats. The Plan also responds to the recommendations made in the *2007 October Report of the Auditor General of Canada*, Chapter 5, "Keeping the Border Open and Secure" to better develop the

CBSA's risk-based approach for the delivery of integrated border services and use this as a basis for deploying its resources.

STRATEGIC OUTCOME 2 AND SUPPORTING PROGRAM ACTIVITIES

Strategic Outcome: Legitimate travellers and goods move freely and lawfully across the border.	
Description: In providing integrated border services, the CBSA facilitates the flow of legitimate people and goods in compliance with border legislation and regulations.	
Supporting Program Activities:	Facilitated Border Conventional Border Trade Recourse
Expected Result	Performance Indicators
<ul style="list-style-type: none">▪ Legitimate travellers and goods move freely and lawfully across the border.	<ul style="list-style-type: none">▪ Number of people processed.▪ Number of shipments processed.

PROGRAM ACTIVITY: FACILITATED BORDER

The Facilitated Border program activity encompasses the administration and oversight of the program requirements, policies, regulations and standards necessary to expedite border transits of pre-approved, low-risk people and goods. Providing an alternative means of crossing the border reduces border congestion and wait times while managing risk. This contributes to a strong Canadian economy through the business and tourism sectors.

Benefits for Canadians

The Facilitated Border program activity encompasses several trusted traveller programs, the largest of which is NEXUS with over 375,000 members. These programs simplify border clearance for low-risk travellers through an advance risk assessment that is a pre-requisite for membership. Various simplified clearance processes are available, depending on the program and port of entry, including self-serve kiosks, designated lanes and reporting to border services officers by telephone. These programs save time for members and enable CBSA officers to focus on high-risk people.

The CBSA facilitates trade through its trusted trader programs, which include Free and Secure Trade (57 approved importers, 659 approved carriers and over 81,000 approved drivers), Partners in Protection, and the Customs Self Assessment program (78 approved importers and 802 approved carriers). These programs require a secure supply chain and the advance risk assessment of importers, carriers and drivers. Members have access to streamlined border clearance processes that reduce delivery times and keep down costs, providing them with a competitive advantage.

2010–11 Planning Highlights

Program Activity: Facilitated Border

Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)

2010–11		2011–12		2012–13	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
281	30,363	315	46,972	315	49,933

Expected Results

People known to be in compliance with applicable legislation enter Canada with minimal delay or no further processing.

Shipments known to be in compliance with applicable legislation enter Canada with minimal delay or no further processing.

Performance Indicators

- Percentage of NEXUS¹ passages at airports.
- Percentage of NEXUS passages at land ports of entry.²
- Percentage of NEXUS passages at marine ports of entry.³
- Percentage of CANPASS¹ passages at airports.

- Number of risk assessments and monitoring completed on Customs Self Assessment¹ participants
- Value of Customs Self Assessment goods as a percentage of all goods.

¹ The NEXUS air mode and CANPASS are available at eight international airports in Canada.

² Dedicated NEXUS lanes are available at 17 land ports of entry.

³ The NEXUS marine mode is available at approximately 430 marine reporting sites.

Supporting Initiative: Develop a comprehensive trusted trader strategy to enhance security and increase the benefits of these programs to an enlarged client base, including through better alignment with similar U.S. programs.

The CBSA's trusted trader programs are voluntary government–business initiatives that build cooperative relationships that strengthen and improve overall international supply chain security and Canadian border security. Under programs such as Partners in Protection, Customs Self Assessment and Free and Secure Trade, the CBSA helps to provide the highest level of cargo security possible through close cooperation with the importers, carriers, consolidators, licensed customs brokers, manufacturers and other organizations that comprise the international supply chain. Through these programs, the CBSA asks businesses to ensure the integrity of their security practices and communicate and verify the security guidelines of their business partners within the supply chain.

The CBSA's trusted trader programs were developed independently of one another and at different times, each responding to a particular need of the trade chain community. This has resulted in some overlap between the programs, particularly in the areas of risk assessment, client interaction and program conditions. While the programs have different focuses, they all have a similar objective: pre-approved, low-risk goods are expedited across the border.

In 2010–11, the CBSA will introduce a plan to streamline the trusted trader programs that builds upon existing programs by offering a more efficient application process for participants, and reduces both the burden and cost of applying to the trusted trader programs. A tiered model will

be developed with benefits that are commensurate to each level, and the programs will be better aligned with those of the United States and other customs administrations around the world

PROGRAM ACTIVITY: CONVENTIONAL BORDER

The Conventional Border program activity encompasses the administration and oversight of the policies, regulations, procedures, alliances and working partnerships necessary to maintain border control while allowing for the free movement of legitimate people and goods into and out of Canada. This contributes to a stronger and more prosperous North America.

Benefits for Canadians

The CBSA is a key federal government organization that contributes significantly to the Government of Canada's priorities of enhancing the well-being of Canadians and promoting the economic prosperity of the country. While carrying out its duties related to ensuring that Canadians are safe and secure from border-related risks, the CBSA also works to facilitate the movement of legitimate trade and travellers by processing all the people, vehicles and commercial goods entering Canada.

The CBSA provides services at over 200 ports of entry: 85 percent of travellers and goods enter Canada through one of eight major airports, 25 land ports of entry or four marine ports of entry. In 2008–09, on a typical day, the CBSA processed approximately 250,000 travellers, 34,500 commercial shipments and 75,000 privately-owned vehicles. In addition, with almost \$2 billion daily in cross-border trade with the United States, keeping the border open is critical to ensuring Canada's economic prosperity.

The CBSA also provides a significant component of revenues for the Government of Canada. In 2008–09, the Agency collected \$22.62 billion in total tax revenue, accounting for 11.81 percent of the \$191.60 billion of total tax revenue collected by the Government of Canada. The revenues collected by the CBSA included \$4.04 billion in import duties and \$1.24 billion in tobacco and alcohol taxes.

2010–11 Planning Highlights

Program Activity: Conventional Border

Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2010–11		2011–12		2012–13	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
5,917	531,342	5,890	542,810	5,890	541,930
Expected Results		Performance Indicators		Standards	
Legitimate people are allowed to enter Canada within established time standards.		<ul style="list-style-type: none"> Percentage of time <u>border wait time</u>^a standards are achieved for people. 		The Monday to Thursday wait time standard for people is 10 minutes; it is 20 minutes Friday through Sunday and on holidays.	
Legitimate shipments are cleared to enter Canada within established time standards.		<ul style="list-style-type: none"> Percentage of time border wait time standards are achieved for goods (commercial traffic). 		The Monday to Thursday wait time standard for commercial traffic is 10 minutes; it is 20 minutes Friday through Sunday and on holidays.	
Shipments in compliance with applicable legislation enter Canada with minimal delay or no further processing.		<ul style="list-style-type: none"> Percentage of compliant shipments that were machine released without intervention by the CBSA. Percentage of compliant shipments examined that were non-resultant.* 			

*Goods examined were found to be in compliance with border-related legislation.

Supporting Initiative: Develop a resource modelling framework to support the optimal allocation of the Agency's resources and maximize the effectiveness of its border operations.

To better forecast future demand for border services, the Agency, in 2010–11, will continue developing a resource modelling framework. This tool, once completed, will facilitate the optimal allocation and scheduling of the Agency's resources, both human and financial, to maximize the effectiveness and efficiency of border operations. Specifically, this tool is intended to maximize operations and reduce wait times at the busiest airports and land ports of entry where the majority of people and goods enter Canada. In developing the framework, the Agency will review all of the steps and processes involved in the border clearance of people and goods to establish the cost of each process and the overall impact on border operations. When fully implemented, the framework will help the Agency to more effectively allocate its resources to meet increased demand for services and thereby better serve clients. A prototype for the framework is expected to be completed in mid-2011.

Supporting Initiative: Strengthen the CBSA's Service Strategy by developing, through consultations with affected stakeholders, an expanded set of service standards, performance indicators, reporting and measurement.

In response to stakeholder consultations, which indicated the need for the CBSA to improve its commitment to citizen-focused service, the Agency is developing a comprehensive Service Strategy using the Treasury Board of Canada Secretariat's Improvement Planning and Implementation methodology. In doing so, the Agency is moving towards a service-oriented culture that permeates all business programs, upholds organizational values and guides decision making.

The Strategy will include complete service standards whereby performance measurements will be reported on a regular basis, client satisfaction surveys will be conducted and an enhanced complaints mechanism will be established. Client service will be integrated into the Agency through training, policy development checklists, awareness sessions and ongoing improvement targets and monitoring activities.

In 2010–11, the CBSA will publish its Service Charter, conduct internal and external consultations to identify priorities for service standards and begin work to determine client satisfaction levels.

Supporting Initiative: Develop a quality assurance program to monitor the effectiveness of temporary resident permits.

Under the *Immigration and Refugee Protection Act*, individuals who are considered to be inadmissible may enter Canada on a temporary basis if there are circumstances that warrant the individual's entry, such as economic benefit to Canada or sufficient humanitarian and compassionate grounds. Border services officers are responsible for determining when a permit can be issued at ports of entry across Canada.

In response to recommendations made in the 2008 May Report of the Auditor General of Canada, Chapter 7, "Detention and Removal of Individuals", the CBSA has developed an action plan to monitor the issuance of temporary resident permits across Canada.

In 2010–11, the Agency will develop, in consultation with Citizenship and Immigration Canada, a national quality assurance plan for the issuance of temporary resident permits. The purpose of the quality assurance plan is to confirm that border services officers are issuing these permits in accordance with legislation and policy guidelines. As part of the plan, training manuals will be updated and gaps in the training curriculum for CBSA officers will be identified and addressed as related to the issuance of temporary resident permits.

Supporting Initiative: Evaluate the Automated Border Clearance pilot project, and its potential for expansion to other international airports in Canada, to facilitate the processing of Canadian citizens and permanent residents returning to Canada.

The Automated Border Clearance pilot project is an innovative concept developed in partnership with the Vancouver Airport Authority. The project involves using self-service kiosk technology to partially automate the processing of eligible travellers (Canadian citizens and Canadian permanent residents) seeking to enter Canada at the Vancouver International Airport. Travellers follow the steps on the kiosk screen and then proceed to a designated border services officer who will quickly verify their documents and allow them to proceed. The pilot project will assist the CBSA, the Vancouver Airport Authority and eligible travellers entering Canada by providing a viable and safe alternative that will partially automate the processing of passengers at the Vancouver International Airport. Anticipated benefits include reduced queue times and congestion and increased passenger satisfaction with processing procedures.

In 2010–11, the CBSA will undertake a post-implementation review of the pilot project to determine options for future expansion to other international airports in Canada.

Supporting Initiative: Advance the implementation of the Single Window Initiative to support expeditious and secure electronic border processing of shipments by securing the commitment of participating departments and agencies, and building the necessary infrastructure to move forward.

The Single Window Initiative⁴ is a joint project between the CBSA and other government departments that seeks to eliminate paper-based reporting of commercial trade data while developing a common electronic interface and framework with the trade community.

The initiative aims to streamline the collection of trade data by creating a single electronic interface for businesses to submit to the CBSA and other government departments the pre-arrival information (import and export regulatory requirements) required to clear most shipments at the border. By eliminating the need to send the same trade information to multiple government departments, businesses in the trade chain will benefit from the faster clearance of goods and lower administrative costs. It will also enable more advanced approaches to the collection, consolidation and dissemination of commercial trade data for the trade community and regulating programs.

In 2010–11, the CBSA will implement an element of the Single Window Initiative that will allow other government department programs to receive and use electronic data currently collected by the Agency. In addition, a collaborative strategy will be initiated to develop a common means to collect, disseminate and exchange trade data between authorized Government of Canada programs; to exchange risk information between the CBSA and other government department programs; and facilitate trade activity by eliminating the administrative reporting duplications, paper reporting and performing an integrated Government of Canada pre-arrival risk assessment.

PROGRAM ACTIVITY: TRADE

The Trade program activity ensures that the Canadian economy and business community gain maximum benefits from the administration of international and regional trade agreements and domestic legislation governing trade in commercial goods. In this context, the CBSA is responsible for the development and administration of rules, policies, programs and activities that govern the trade-related aspects of the movement of goods into Canada.

Benefits for Canadians

CBSA officials deliver client service programs to educate import and export traders and to assist them in making correct declarations. The CBSA conducts compliance verification audits to measure compliance with trade rules and to correct errors in declarations. Compliance activities may result in the collection of duties and taxes in addition to those owing from the initial self-assessment by importers. These activities provide a level playing field for Canadian manufacturers and exporters in the global trade market by ensuring the accuracy of trade data; the proper assessment, collection, relief and deferral of duties and taxes; and the consistent interpretation and application of international agreements. They also enable the CBSA to detect dangerous and prohibited goods and prevent their entry into Canada.

Through its work on free trade negotiations, the CBSA helps to open new markets for Canadians by increasing the opportunities for, and the predictability of, export sales. This contributes to the creation of jobs and boosts Canadian profits, which in turn stimulates the economy. This activity also helps to increase imports, making more products available at more affordable prices. The Agency currently administers six free trade agreements and has signed two additional agreements with Colombia and the Hashemite Kingdom of Jordan that are expected to be implemented in 2010–11.

2010–11 Planning Highlights

Program Activity: Trade					
Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2010–11		2011–12		2012–13	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
356	43,995	358	47,085	358	46,384
Expected Result		Performance Indicators			
Canadian business benefits from a level playing field through the imposition of correct duties and taxes.		▪ Number of Canadian jobs protected as a result of applying the <i>Special Import Measures Act</i> .			
		▪ Value of Canadian production protected as a result of applying the <i>Special Import Measures Act</i> .			
		▪ Value for duty reviewed versus value for duty adjusted.			

PROGRAM ACTIVITY: RECOURSE

The Recourse program activity provides the business community and individual travellers with an accessible redress process that ensures a fair and transparent review of trade program decisions and enforcement-related actions. This program activity also ensures that the decisions taken by CBSA officials accurately reflect the Agency's policies, guidelines and legislation, and contribute to the security and economic prosperity of Canada.

Benefits for Canadians

Canadians are entitled to a fair and impartial review of actions and decisions taken by the CBSA. The CBSA is committed to ensuring that its redress process is accessible and transparent and that it provides a level playing field for travellers and traders. The CBSA does not charge for a review, and the non-adversarial nature of the process allows many clients to represent themselves.

The CBSA's Adjudications program ensures that enforcement actions are sustainable in law, prohibited items remain forfeit and all penalties or fines are applied appropriately. The CBSA's Trade Disputes program ensures that duties and taxes are applied appropriately and relevant trade data is accurately collected.

2010–11 Planning Highlights

Program Activity: Recourse					
Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2010–11		2011–12		2012–13	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
106	9,011	103	8,579	103	8,579
Expected Result		Performance Indicators			
A review process is available and accessible for the CBSA's trade administration decisions and enforcement-related actions.		▪ Percentage of reviews acknowledged within 30 days of receipt.			
		▪ Percentage of decisions upheld, amended or cancelled by the CBSA.			
		▪ Percentage of decisions rendered by recourse appealed to tribunals/courts that were decided in the CBSA's favour (upheld, withdrawn or settled).			

PROGRAM ACTIVITY: INTERNAL SERVICES

Internal Services is a group of related activities and resources that is administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. The main activities are governance and management support (management and oversight, communications, legal services), resource management services (human resources management, financial management, information management, information technology, travel, and other administration services) and asset management services (real property, materiel, acquisitions). The CBSA's Internal Services program activity supports the achievement of the Agency's two strategic outcomes.

2010–11 Planning Highlights

Program Activity: Internal Services					
Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2010–11		2011–12		2012–13	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
4,279	578,784	4,289	597,842	4,312	547,943

Supporting Initiative: Implement the new organizational and governance structure based on clear accountabilities, which will improve program management and delivery, and launch a new corporate brand and a functional management model.

The CBSA is undertaking a number of change initiatives to improve its organizational and governance structure, better define its business activities, provide clearer guidance to personnel in charge of border operations and better align its resources to its activities. These changes are expected to improve program management and delivery.

In 2010–11, the CBSA will implement a new organizational structure that will provide a solid foundation for strengthening how the Agency manages and delivers its business by assigning clear program accountabilities and responsibilities to program managers. A new management model will also be introduced that will provide additional rigour to the business activities of the Agency by implementing a functional model to allocate budgets. The model will establish budgets for discrete program activities; it will assign expected results and performance expectations such that future resources can be allocated based on priority and level of risk. The functional model will be fully implemented over a three-year period with functional budgets being established for three to four program activities in 2010–11.

The way in which Headquarters interacts with the regions will also change. Headquarters will now be fully responsible for the development of policies and programs, including the setting of priorities, targets, resource requirements, monitoring and reporting on performance, while field

operations in the regions will be accountable for the delivery of programs and services and reporting on their performance against expectations.

In 2010–11, the Agency will begin to implement a new governance structure to support its new management model. The new governance structure will streamline decision making and enhance accountabilities by reducing the number of committees that oversee the strategic management of the organization. Terms of reference for the new committees will be drafted and will clearly identify the purpose, roles and responsibilities of each committee. The CBSA's new brand will also be launched to enhance awareness of the Agency's image, supported by an implementation plan to communicate the CBSA's corporate identity both internally and externally.

The Agency will also undertake a number of activities to improve and simplify its overall management and administration framework. In 2010–11, these activities will include the implementation of service standards for corporate functions and the completion of a new management control framework. By 2011–12, the Agency will complete the renewal of the information technology system used to allocate and manage financial and human resources. These changes will provide the CBSA with enhanced tools and controls to ensure that resources are allocated effectively in support of program management and delivery.

Supporting Initiative: Implement the Agency's Human Resources Management Plan so that the Agency has the right people with the right skills in the right jobs, including performance measurement to strengthen program stewardship and service delivery.

The CBSA's Human Resources Management Plan (2009–2012) identifies specific strategies and recommendations linked to Public Service Renewal, the CBSA change agenda and the 2008 Public Service Employee Survey. This plan will ensure that the Agency effectively manages its people management activities including training and learning while maximizing the use of the CBSA's resources. When fully implemented, the plan will ensure that Agency-wide standards are in place to recruit and retain highly qualified people, and the Agency's talent management program will be developed and implemented for senior and middle management.

In 2010–11, the Agency will finalize its talent management program for executives and implement its Training and Learning Framework that will ensure that employee learning is timely, cost-effective, of high quality and aligned with the CBSA's business goals and operational environment. The Agency will also develop a comprehensive people management performance framework and develop standardized work expectations for national positions. In addition, the CBSA will implement a strategy to engage employees in organizational renewal. This strategy will support both the Agency's Public Service Renewal commitments and its agenda for change.

CANADA'S ECONOMIC ACTION PLAN

Canada's Economic Action Plan

Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)

2010-11		2011-12		2012-13	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
0	37,500	0	36,000	0	0

Expected Results

Upgrade infrastructure at three ports of entry in British Columbia (Kingsgate, Pacific Highway and Huntingdon) and one in Ontario (Prescott). \$30 million in 2010-11 and \$36 million in 2011-12.

The modernization and expansion of these port facilities will improve border security and facilitate traffic flow at the border, and create the infrastructure necessary for the future implementation of expedited traveller and commercial programs.

Performance Indicators

- Expansion and modernization of commercial processing capacity at Pacific Highway and Huntingdon, British Columbia.
- Replacement of port-of-entry examination infrastructure at Prescott, Ontario and Kingsgate, British Columbia.

Targets

- 100 percent completion by March 2012

Build 17 new housing units at three remote ports of entry in the Yukon Territory and British Columbia. \$7.5 million in 2010-11.

The provision of 17 new housing units for CBSA officers will enable the Agency to meet its commitment to eliminate work-alone situations and to provide effective and essential operational services at remote ports of entry.

- Number of housing units completed.

- 100 percent completion by March 2011.

The planned spending in the above chart is a subset of the planned spending reported in the Internal Services program activity table.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

LIST OF ONLINE TABLES

The following tables are available on the Treasury Board of Canada Secretariat's Web site at <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/bsf/st-ts00-eng.asp>.

Table 1: Green Procurement

Table 2: Horizontal Initiatives

Table 3: Upcoming Internal Audits and Evaluations

Table 4: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

Table 5: Status Report on Transformational and Major Crown Projects

Table 6: Summary of Capital Spending by Program Activity

INFORMATION AND CONTACTS

To contact the CBSA and for more information on its activities, please visit the CBSA's Web site at <http://www.cbsa-asfc.gc.ca>. Links to other Web sites of interest are provided below.

Canada Revenue Agency

<http://www.cra-arc.gc.ca/>

Canadian Food Inspection Agency

<http://www.inspection.gc.ca/>

Canadian Security Intelligence Service

<http://www.csis.gc.ca/>

Citizenship and Immigration Canada

<http://www.cic.gc.ca/>

Department of Finance Canada

<http://www.fin.gc.ca/>

Foreign Affairs and International Trade Canada

<http://www.international.gc.ca/>

Health Canada

<http://www.hc-sc.gc.ca/>

Public Safety Canada

<http://www.publicsafety.gc.ca/>

Royal Canadian Mounted Police

<http://www.rcmp-grc.gc.ca/>

Transport Canada

<http://www.tc.gc.ca/>

RENSEIGNEMENTS ET COORDONNÉES

Pour communiquer avec l'ASFC ou obtenir de plus amples renseignements sur ses activités, visitez le site Web de l'Agence à l'adresse suivante : <http://www.cbsa-asfc.gc.ca>. Des liens vers d'autres sites Web d'intérêt sont donnés ci-après.

Affaires étrangères et Commerce international Canada
<http://www.international.gc.ca/>

Agence canadienne d'inspection des aliments
<http://www.inspection.gc.ca/>

Agence du revenu du Canada
<http://www.cra-arc.gc.ca/>

Citoyenneté et Immigration Canada
<http://www.cic.gc.ca/>

Gendarmerie royale du Canada
<http://www.rcmp-grc.gc.ca/>

Ministère des Finances Canada
<http://www.fin.gc.ca/>

Santé Canada
<http://www.hc-sc.gc.ca/>

Sécurité publique Canada
<http://www.securitepublique.gc.ca/>

Service canadien du renseignement de sécurité
<http://scrs.gc.ca/>

Transports Canada
<http://www.tc.gc.ca/>

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Liste des tableaux en ligne

Les tableaux ci-dessous peuvent être consultés sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rtp/2010-2011/inst/bsf/st-t500-tra.asp>.

Tableau 1 : Achats écologiques

Tableau 2 : Initiatives horizontales

Tableau 3 : Vérifications internes et évaluations à venir (trois prochains exercices)

Tableau 4 : Sources des revenus disponibles et non disponibles

Tableau 5 : Rapport d'étape sur les projets de transformation et les grands projets de l'État

Tableau 6 : Sommaire des dépenses en capital par activité de programme

l'apprentissage des employés est rentable, de qualité supérieure et qu'il se fait en temps opportun et conformément à ses objectifs et à son environnement opérationnels. De plus, l'Agence élaborera un cadre détaillé de mesure du rendement de la gestion des personnes et établira des attentes normalisées liées au travail pour les postes nationaux.

Plan d'Action Économique du Canada

Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010-2011			2011-2012		
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues
0	37 500	0	36 000	0	0
Résultats attendus					
Indicateurs de rendement					
Objectifs					
<ul style="list-style-type: none"> Moderniser l'infrastructure de trois bureaux d'entrée en Colombie-Britannique (Kingsgate, Pacific Highway et Huntingdon) et d'un bureau en Ontario (Prescott) et 30 millions de dollars en 2010-2011 et 36 millions de dollars en 2011-2012. La modernisation et l'expansion de ces installations amélioreront la sécurité frontalière et faciliteront la circulation du trafic à la frontière en plus de créer l'infrastructure nécessaire à la mise en œuvre future de programmes de traitement accéléré des voyageurs et des expéditions commerciales. Bâtir 17 nouveaux logements pour trois bureaux d'entrée éloignés du Territoire du Yukon et de la Colombie-Britannique: 7,5 millions de dollars en 2010-2011. Le fait de fournir 17 nouveaux logements à ses agents permet à l'Agence de respecter son engagement d'éliminer les situations où des agents travaillent seuls et de fournir des services opérationnels efficaces et essentiels dans les bureaux d'entrée éloignés. 					
<ul style="list-style-type: none"> Expansion et modernisation de la capacité de traitement dans le secteur commercial à Pacific Highway et à Huntingdon, en Colombie-Britannique. Remplacemement de l'infrastructure d'examen des bureaux d'entrée de Prescott, en Ontario, et de Kingsgate, en Colombie-Britannique. 					
<ul style="list-style-type: none"> Nombre de logements terminés. Travaux complétés à 100 % d'ici mars 2011. 					

Les dépenses prévues indiquées dans le tableau précédent sont un sous-ensemble des dépenses prévues indiquées dans le tableau des Services internes.

La façon dont l'Administration centrale interagit avec les régions changera aussi. L'Administration centrale sera dorénavant entièrement responsable de l'élaboration des politiques et des programmes, y compris l'établissement des priorités, des objectifs, des besoins en ressources, de la surveillance et des rapports sur le rendement, tandis que les opérations des bureaux locaux dans les régions seront responsables de la prestation des programmes et des services et de la production de rapports sur leur rendement en fonction des attentes.

En 2010-2011, l'Agence entamera la mise en œuvre d'une nouvelle structure de régie à l'appui de son nouveau modèle de gestion. La nouvelle structure de régie rationalisera et améliorera la prise de décisions et précisera les responsabilités en réduisant le nombre de comités qui supervisent la gestion stratégique de l'organisation. Les mandats des nouveaux comités seront rédigés et définiront clairement la raison d'être, les rôles et les responsabilités de chaque comité. La nouvelle image de marque de l'ASFC sera lancée afin de mieux faire connaître l'Agence. Elle sera appuyée par un plan de mise en œuvre qui communiquera l'image de marque de l'ASFC à l'intérieur et à l'extérieur.

De plus, l'Agence entreprendra un certain nombre d'activités en vue d'améliorer et de simplifier l'ensemble de son cadre de gestion et d'administration. En 2010-2011, ces activités comprendront la mise en œuvre de normes de service pour les fonctions organisationnelles et la mise au point d'un nouveau cadre de contrôle de la gestion. D'ici 2011-2012, l'Agence terminera le renouvellement du système de technologie de l'information servant à allouer et à gérer les ressources financières et humaines. Ces changements fourniront à l'ASFC des outils et des contrôles améliorés qui lui permettront de s'assurer que les ressources sont allouées efficacement à l'appui de la gestion et de la prestation des programmes.

Initiative à l'appui : Mettre en œuvre le Plan de gestion des ressources humaines de l'Agence afin que celle-ci trouve les personnes possédant les compétences requises pour les postes appropriés, ainsi que des mesures du rendement pour renforcer la gestion des programmes et la prestation des services.

Le Plan de gestion des ressources humaines de l'ASFC (2009-2012) comprend des stratégies et des recommandations liées au renouvellement de la fonction publique, au programme de changement de l'ASFC et au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2008. Ce plan permettra de s'assurer que l'Agence administre efficacement ses activités de gestion du personnel, y compris la formation et l'apprentissage, tout en optimisant l'utilisation de ses ressources. La mise en œuvre intégrale du plan permettra aussi de s'assurer que des normes sont mises en place à l'échelle de l'Agence pour le recrutement et le maintien en poste de personnes hautement qualifiées, alors que le programme de gestion des talents de l'Agence sera élaboré et mis en œuvre pour les cadres supérieurs et intermédiaires.

En 2010-2011, l'Agence mettra au point son programme de gestion des talents pour les cadres et mettra en œuvre son cadre de formation et d'apprentissage, lequel permettra de s'assurer que

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : SERVICES INTERNES

Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrés à l'appui des besoins des programmes et d'autres obligations d'une organisation. Les principales activités sont la régie et le soutien à la gestion (gestion et surveillance, communications, services juridiques), les services de gestion des ressources (gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion de l'information, technologie de l'information, voyages, autres services administratifs) et les services de gestion des biens (biens immobiliers, matériel, achats). Les Services internes appuient l'atteinte des deux résultats stratégiques de l'ASFC.

Points saillants de la planification pour 2010-2011

Activité de programme : Services internes					
Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
Équivalents	Dépenses prévues	Équivalents	Dépenses prévues	Équivalents	Dépenses prévues
temps plein		temps plein		temps plein	
4 279	578 784	4 289	597 842	4 312	547 943

Initiative à l'appui : Mettre en œuvre la nouvelle structure organisationnelle et de régie fondée sur des responsabilités claires qui améliorera la gestion et la prestation des programmes, une nouvelle image de marque et un modèle de gestion fonctionnelle.

L'ASFC entreprend un certain nombre d'initiatives de changement afin d'améliorer sa structure organisationnelle et de régie, de mieux définir ses activités organisationnelles, de fournir une orientation plus claire au personnel responsable des opérations frontalières et de mieux harmoniser ses ressources et ses activités. Ces changements sont censés améliorer la gestion et la prestation des programmes.

En 2010-2011, une nouvelle structure organisationnelle sera mise en œuvre. Elle fournira une solide assise pour améliorer la façon dont l'Agence gère ses activités en assignant des responsabilités claires aux gestionnaires des programmes. Un nouveau modèle de gestion sera aussi adopté pour apporter plus de rigueur aux activités de l'Agence grâce à la mise en œuvre d'un modèle fonctionnel pour l'allocation des budgets. Le modèle servira à établir les budgets pour les activités de programme distinctes et à établir les résultats attendus et les attentes en matière de rendement de façon à ce que les ressources futures soient affectées en fonction des priorités et du niveau de risque. Le modèle fonctionnel sera mis en œuvre sur une période de trois ans et les budgets fonctionnels seront établis pour trois ou quatre activités de programme en 2010-2011.

facture par les révisions et la nature non contradictoire du processus permet à de nombreux clients de se représenter.

Le programme d'arbitrage de l'ASFC permet de s'assurer que les mesures d'exécution sont défendables sur le plan juridique, que les articles prohibés demeurent confisqués et que toutes les sanctions ou amendes sont appliquées de manière appropriée. Le programme des différends commerciaux de l'ASFC permet de s'assurer que les droits et les taxes sont appliqués de manière appropriée et que les données commerciales pertinentes sont recueillies.

Points saillants de la planification pour 2010-2011

Activité de programme : Programme des recours				
Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)				
2010-2011		2011-2012		2012-2013
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein Dépenses prévues
106	9 011	103	8 579	103 8 579
Indicateurs de rendement				
Un processus de révision est disponible pour les décisions de l'ASFC liées à l'administration des politiques commerciales et les mesures d'exécution connexes.				
Pourcentage des demandes de révision faisant l'objet d'un avis de réception dans un délai de 30 jours.				
Pourcentage des décisions confirmées, modifiées ou annulées par l'ASFC.				
Pourcentage des décisions rendues à la suite d'un recours qui ont fait l'objet d'un appel devant les tribunaux dont l'issue a été favorable à l'ASFC (décision confirmée, retrait ou règlement).				

L'exactitude des données commerciales, la cotisation, la perception, l'exonération et le report des droits et des taxes de manière appropriée, ainsi que l'interprétation et l'application uniformes des accords internationaux. Elles permettent aussi à l'ASFC de détecter les marchandises dangereuses et prohibées et d'empêcher leur entrée au Canada.

En travaillant aux négociations sur le libre-échange, l'ASFC aide à ouvrir de nouveaux marchés pour les Canadiens en augmentant les possibilités de ventes à l'exportation et la prévisibilité de ces ventes. Cela contribue à la création d'emplois et accroît les bénéfices pour les Canadiens, ce qui stimule l'économie. Cette activité aide aussi à accroître les importations, ce qui permet d'avoir accès à plus de produits à des prix plus abordables. À l'heure actuelle, l'Agence applique six accords de libre-échange et deux autres accords avec la Colombie et le Royaume hachémite de Jordanie qui ont été signés et devraient être mis en œuvre en 2010-2011.

Points saillants de la planification pour 2010-2011

Activité de programme : Programme commercial				
Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)				
2010-2011		2011-2012		2012-2013
Équivalents Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Équivalents Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Équivalents Dépenses prévues
356	43 995	358	47 085	358
Indicateurs de rendement				
<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'emplois au Canada qui sont protégés grâce à l'application de la Loi sur les mesures spéciales d'importation. Valeur de la production canadienne protégée grâce à l'application de la Loi sur les mesures spéciales d'importation. Valeur en douane révisée versus valeur en douane rajustée. 				
Les entreprises canadiennes bénéficient de règles du jeu équitables grâce à l'imposition des droits et des taxes appropriées.				

Activité de programme : Programme des recours

Le Programme des recours offre aux entreprises et aux voyageurs un processus de recours accessible qui assure une révision équitable et transparente des décisions et des mesures d'exécution liées aux programmes commerciaux. Cette activité de programme permet aussi de s'assurer que les décisions prises par les fonctionnaires de l'ASFC reflètent avec exactitude les politiques, les lignes directrices et la législation de l'Agence en plus de contribuer à la sécurité et à la prospérité économique du Canada.

Avantages pour les Canadiens

Les Canadiens ont droit à une révision équitable et impartiale des mesures et des décisions prises par l'ASFC. Celle-ci est déterminée à s'assurer que son processus de recours est accessible et transparent et qu'il uniformise les règles du jeu pour les voyageurs et les négociants. L'ASFC ne

Les fonctionnaires de l'ASFC exécutent des programmes de service à la clientèle pour informer les importateurs et les exportateurs et les aider à produire leurs déclarations correctement. Des vérifications de l'observation sont effectuées pour mesurer l'observation des règles commerciales et corriger les erreurs figurant dans les déclarations. Ces activités uniformisent les règles du jeu pour les fabricants et les exportateurs canadiens sur le marché mondial des échanges en assurant

Avantages pour les Canadiens

Le Programme commercial fait en sorte que l'économie et les entreprises canadiennes bénéficient de tous les avantages découlant de l'application des accords commerciaux internationaux et régionaux et de la législation nationale régissant les échanges commerciaux. Dans ce contexte, l'ASFC est responsable de l'élaboration et de l'administration des règles, des politiques, des programmes et des activités qui régissent les aspects commerciaux de l'entrée des marchandises au Canada.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : PROGRAMME COMMERCIAL

L'Initiative du guichet unique¹ est un projet conjoint de l'ASFC et d'autres ministères qui vise à éliminer la déclaration papier des données commerciales et à créer une interface électronique commune et un cadre d'activités avec les négociants. Cette initiative a pour but de rationaliser la collecte des données commerciales au moyen de la création d'une interface électronique unique permettant aux entreprises de présenter à l'ASFC et à d'autres ministères des renseignements avant l'arrivée (exigences réglementaires à l'importation et à l'exportation) qui sont requis pour le dédouanement de la plupart des expéditions à la frontière. Grâce à l'élimination du besoin d'envoyer les mêmes données commerciales à plusieurs ministères, les entreprises de la chaîne commerciale bénéficient d'un dédouanement accéléré des marchandises et d'un coût administratif moindre. L'initiative favorisera une approche plus perfectionnée de la collecte, du regroupement et de la diffusion des données commerciales pour les négociants et les programmes de réglementation.

En 2010-2011, l'ASFC mettra en œuvre un élément de l'Initiative du guichet unique qui permettra aux programmes d'autres ministères de recevoir et d'utiliser des données électroniques qui sont actuellement recueillies par l'Agence. De plus, une stratégie de collaboration sera établie afin de trouver un moyen de recueillir et de diffuser les données commerciales et de permettre l'échange de ces données entre les programmes autorisés du gouvernement du Canada; de favoriser l'échange des renseignements sur les risques entre l'ASFC et les programmes d'autres ministères; de faciliter les activités commerciales grâce à l'élimination des rapports administratifs produits en double et des déclarations papier et grâce à l'évaluation intégrée des risques du gouvernement du Canada avant l'arrivée.

Initiative à l'appui : Poursuivre la mise en œuvre de l'Initiative du guichet unique pour appuyer le traitement électronique rapide et sécuritaire des expéditions à la frontière en obtenant l'engagement des ministères et organismes participants et en construisant

Initiative à l'appui : Élaborer un programme d'assurance de la qualité pour contrôler l'efficacité des permis de séjour temporaire.

En vertu de la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés, les personnes interdites de territoire peuvent entrer au Canada temporairement si les circonstances le justifient, comme un avantage économique pour le Canada ou des motifs humanitaires valables. Les agents des services frontaliers ont la responsabilité de déterminer à quel moment les permis peuvent être délivrés dans les bureaux d'entrée du Canada.

En réponse aux recommandations formulées dans le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada – Mai 2008*, chapitre 7, « Les détentions et les renvois », l'ASFC a élaboré un plan d'action pour surveiller l'application uniforme des processus liés à la délivrance des permis de séjour temporaire au Canada.

En 2010-2011, l'ASFC élaborera, en consultation avec Citoyenneté et Immigration Canada, un plan national d'assurance de la qualité pour la délivrance des permis de séjour temporaire. Ce plan a pour but de confirmer que les agents des services frontaliers délivrent ces permis conformément à la législation et aux lignes directrices des politiques. Dans le cadre du plan, les manuels de formation seront mis à jour et les lacunes du programme de formation des agents de l'ASFC seront corrigées en ce qui concerne la délivrance des permis de séjour temporaire.

Initiative à l'appui : Évaluer le projet pilote sur le traitement automatisé à la frontière et la possibilité d'étendre ce projet à d'autres aéroports internationaux au Canada afin de faciliter le traitement des citoyens canadiens et des résidents permanents du Canada du retour au pays.

Le projet pilote sur le traitement automatisé à la frontière est un concept innovateur élaboré en partenariat avec l'administration aéroportuaire de Vancouver. Le projet comprend l'utilisation de postes de déclaration libre-service pour automatiser partiellement le traitement des voyageurs admissibles (les citoyens canadiens et les résidents permanents du Canada) qui cherchent à entrer au Canada à l'aéroport international de Vancouver. Les voyageurs suivent les étapes apparaissant à l'écran du poste de déclaration, puis se présentent à un agent des services frontaliers désigné qui vérifie rapidement leurs documents et les autorise à quitter les lieux. Le projet pilote aidera l'ASFC, l'administration aéroportuaire de Vancouver et les voyageurs admissibles qui entrent au Canada en offrant une solution de rechange viable et sécuritaire qui automatise partiellement le traitement des passagers à l'aéroport international de Vancouver. Les avantages prévus comprennent la réduction du temps d'attente et de la congestion et une satisfaction accrue de la clientèle par rapport aux procédures de traitement.

En 2010-2011, l'ASFC entreprendra un examen du projet après sa mise en œuvre afin de formuler des options pour une expansion future dans d'autres aéroports internationaux du Canada.

Initiative à l'appui : Élaborer un cadre de modélisation des ressources pour appuyer l'allocation optimale des ressources de l'Agence et maximiser l'efficacité de ses opérations à la frontière.

Afin de mieux prévoir la demande future de services frontaliers, en 2010-2011, l'Agence continuera à élaborer un cadre de modélisation des ressources. Cet outil, une fois terminé, facilitera l'allocation et la planification optimales des ressources de l'Agence, tant humaines que financières, afin de maximiser l'efficacité et l'efficience des opérations à la frontière. Plus particulièrement, cet outil vise à maximiser les opérations et à réduire les temps d'attente dans les grands aéroports et postes frontaliers terrestres où la majorité des personnes et des marchandises entrent au Canada. En élaborant ce cadre, l'Agence évaluera toutes les étapes et tous les processus liés au contrôle frontalier des personnes et des marchandises dans le but de déterminer le coût de chaque processus et l'incidence globale sur les opérations à la frontière. Lorsqu'il sera entièrement mis en œuvre, le cadre aidera l'Agence à mieux affecter ses ressources afin de répondre à la demande accrue de services et, par conséquent, mieux servir sa clientèle. Un prototype du cadre est attendu au milieu de 2011.

Initiative à l'appui : Renforcer la stratégie en matière de services de l'ASFC en élaborant, au moyen de consultations avec les intervenants concernés, un ensemble élargi de normes de service, d'indicateurs de rendement, de rapports et de mesures.

En réponse aux consultations avec les intervenants, qui ont révélé que l'ASFC devait améliorer son engagement envers le service axé sur les citoyens, l'Agence élabore une stratégie globale en matière de services au moyen de la méthode de planification et de mise en œuvre de l'amélioration du service du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Ce faisant, l'Agence se dirige vers une culture orientée sur le service qui imprègne tous les programmes opérationnels. soutient les valeurs organisationnelles et guide la prise de décisions.

La stratégie comprendra des normes de service complètes grâce auxquelles des mesures du rendement feront l'objet de rapports réguliers, alors que des sondages sur la satisfaction de la clientèle seront menés et qu'un mécanisme de traitement des plaintes amélioré sera établi. Le service à la clientèle sera intégré à l'Agence au moyen de séances de formation, de listes de vérification pour l'élaboration des politiques, de séances de sensibilisation, d'objectifs permanents en matière d'amélioration et d'activités de contrôle.

En 2010-2011, l'ASFC publiera son protocole de service, mènera des consultations internes et externes pour établir les priorités concernant les normes de service et entamera les travaux visant à déterminer le niveau de satisfaction de la clientèle.

L'ASFC génère aussi une grande partie des recettes du gouvernement du Canada. En 2008-2009, l'Agence a perçu un total de 22,62 milliards de dollars en recettes fiscales, ce qui représente 11,81 % des 191,60 milliards de dollars en recettes fiscales perçues par le gouvernement du Canada. Les recettes perçues par l'ASFC comprennent 4,04 milliards de dollars en droits à l'importation et 1,24 milliard de dollars en taxes sur les produits du tabac et l'alcool.

Points saillants de la planification pour 2010-2011

Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)			
2010-2011	2011-2012	2012-2013	
Équivalents Dépenses prévues temps plein	Équivalents Dépenses prévues temps plein	Équivalents Dépenses prévues temps plein	Normes
5 917	5 890	5 890	
531 342	542 810	541 930	
Résultats attendus			
Indicateurs de rendement			
Les personnes légitimes sont autorisées à entrer au Canada dans les normes de temps établies.			
■ Proportion dans laquelle les normes relatives aux temps d'attente à la frontière sont respectées pour les personnes.			
Les expéditions légitimes sont autorisées à entrer au Canada dans les normes de temps établies.			
■ Proportion dans laquelle les normes relatives aux temps d'attente à la frontière sont respectées pour les marchandises (trafic marchandises).			
Les expéditions qui respectent la législation applicable entrent au Canada avec un minimum de retard ou sans autre traitement.			
■ Pourcentage des expéditions respectant la législation qui ont fait l'objet d'une mainlevée automatisée sans l'intervention de l'ASFC.			
■ Pourcentage des expéditions respectant la législation dont l'examen a été infructueux.*			

*Les marchandises examinées ont été jugées conformes à la législation frontalière.

L'ASFC offre ses services dans plus de 200 bureaux d'entrée : 85 % des voyageurs et des marchandises entrent au Canada en passant par huit grands aéroports, 25 bureaux d'entrée terrestres et quatre ports maritimes. En 2008-2009, l'ASFC traitait quotidiennement environ 250 000 voyageurs, 34 500 expéditions commerciales et 75 000 véhicules personnels. En outre, comme les échanges transfrontaliers quotidiens avec les États-Unis s'élèvent pratiquement à 2 milliards de dollars, il est essentiel de garder la frontière ouverte afin d'assurer la prospérité économique du Canada.

L'ASFC est une organisation gouvernementale clé qui contribue grandement aux priorités du gouvernement du Canada qui consistent à accroître le bien-être des Canadiens et à promouvoir la prospérité économique du pays. Tout en s'acquittant de ses fonctions visant à protéger les Canadiens contre les risques liés à la frontière, l'ASFC s'efforce de faciliter le mouvement des voyageurs et des marchandises légitimes en traitant toutes les personnes, tous les véhicules et toutes les marchandises commerciales qui entrent au Canada.

Avantages pour les Canadiens

L'ASFC est une organisation gouvernementale clé qui contribue grandement aux priorités du gouvernement du Canada qui consistent à accroître le bien-être des Canadiens et à promouvoir la prospérité économique du pays. Tout en s'acquittant de ses fonctions visant à protéger les Canadiens contre les risques liés à la frontière, l'ASFC s'efforce de faciliter le mouvement des voyageurs et des marchandises légitimes en traitant toutes les personnes, tous les véhicules et toutes les marchandises commerciales qui entrent au Canada.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : PROGRAMME CONVENTIONNEL À LA FRONTIÈRE

En 2010-2011, l'ASFC établira un plan visant à rationaliser les programmes des négociants dignes de confiance qui fera fond sur les programmes existants en offrant un processus d'inscription plus efficace pour les participants, qui réduira le fardeau et le coût que représente l'insertion aux programmes des négociants dignes de confiance. Un modèle à plusieurs niveaux comportant des avantages proportionnels à chaque niveau sera élaboré, alors que les programmes seront mieux harmonisés avec ceux des États-Unis et d'autres administrations douanières dans le monde.

Les programmes des négociants dignes de confiance de l'ASFC ont été élaborés indépendamment les uns des autres et à des moments différents, chacun répondant à un besoin particulier de la collectivité de la chaîne d'approvisionnement. Cela a causé des chevauchements entre les programmes, surtout en ce qui concerne l'évaluation des risques, l'interaction avec les clients et les conditions des programmes. Bien que les programmes aient des priorités différentes, ils ont tous un objectif similaire : le passage accéléré à la frontière des marchandises à faible risque approuvées au préalable.

approuvés). Ces programmes nécessitent une chaîne d'approvisionnement sécuritaire et l'évaluation préalable des risques que représentaient les importateurs, les transporteurs et les chauffeurs. Les participants à ces programmes ont accès à des processus rationalisés de passage à la frontière qui réduisent les délais d'exécution et limitent les coûts, ce qui leur procure un avantage concurrentiel.

Points saillants de la planification pour 2010-2011

Activité de programme : Programme de facilitation à la frontière					
Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
Équivalents	Dépenses prévues	Équivalents	Dépenses prévues	Équivalents	Dépenses prévues
281	30 363	315	46 972	315	49 933
Résultats attendus					
Indicateurs de rendement					

- Les personnes reconnues pour respecter la législation applicable entrent au Canada avec un minimum de retard ou sans autre traitement.
- Pourcentage de passages NEXUS¹ aux aéroports.
- Pourcentage de passages NEXUS² aux bureaux d'entrée terrestres.
- Pourcentage de passages CANPASS³ aux aéroports.

- Nombre d'évaluations des risques et de contrôles visant des participants au Programme d'autocotisation des douanes⁴.
- Valeur des marchandises du Programme d'autocotisation des douanes en pourcentage de toutes les marchandises.

¹ Les programmes NEXUS Air et CANPASS sont offerts dans huit aéroports internationaux du Canada.
² Des voies NEXUS réservées sont offertes dans 17 bureaux d'entrée terrestres.
³ Le programme NEXUS Maritime est offert dans environ 430 centres de déclarations maritimes.

Initiative à l'appui : Élaborer une stratégie globale pour les négociants dignes de confiance afin d'améliorer la sécurité et d'accroître les avantages de ces programmes pour une clientèle élargie, stratégie qui pourrait comprendre l'harmonisation avec des programmes américains similaires.

Les programmes des négociants dignes de confiance de l'ASFC sont des initiatives volontaires entre le gouvernement et les entreprises qui créent des liens de collaboration, lesquels renforcent et améliorent la sécurité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement internationale et la sécurité de la frontière canadienne. Dans le cadre de programmes tels que Partenaires en protection, le Programme d'autocotisation des douanes et Expéditions rapides et sécuritaires, l'ASFC aide à offrir le plus haut niveau possible de sécurité du fret grâce à une étroite collaboration avec les importateurs, les transporteurs, les groupes, les courtiers en douane agréés, les fabricants et d'autres organisations qui composent la chaîne d'approvisionnement internationale. Au moyen de ces programmes, l'ASFC demande aux entreprises d'assurer l'intégrité de leurs pratiques en matière de sécurité et de communiquer et de vérifier les lignes directrices sur la sécurité de leurs partenaires d'affaires faisant partie de la chaîne d'approvisionnement.

<p>Résultat stratégique : Les personnes et les marchandises légitimes circulent librement et légalement à la frontière.</p> <p>Description : En offrant des services frontaliers intégrés, l'ASFC facilite la circulation des personnes et des marchandises légitimes conformément à la législation et à la réglementation frontalières.</p>
--

<p>Activités de programmes connexes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Programme de facilitation à la frontière Programme conventionnel à la frontière Programme commercial Programme des recours <p>Indicateurs de rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Les personnes et les marchandises légitimes circulent librement et légalement à la frontière. ■ Nombre de personnes traitées. ■ Nombre d'expéditions traitées.
--

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : PROGRAMME DE FACILITATION À LA FRONTIÈRE

Le Programme de facilitation à la frontière comprend l'application et le contrôle des exigences de programme, des politiques, des règlements et des normes nécessaires pour accélérer le transit à la frontière des personnes et des marchandises à faible risque approuvées au préalable. Le fait d'offrir une autre option de passage à la frontière réduit la congestion et les temps d'attente à la frontière et permet de gérer les risques. Cela favorise une économie canadienne forte grâce au secteur des entreprises et à celui du tourisme.

Avantages pour les Canadiens

Le Programme de facilitation à la frontière comprend plusieurs programmes pour les voyageurs dignes de confiance, dont le plus important est **NEXUS**, car il compte plus de 375 000 participants. Ces programmes simplifient le passage à la frontière des personnes à faible risque grâce à une évaluation préalable des risques qui est requise au moment de l'inscription. Divers processus de passage à la frontière sont offerts selon le programme et le bureau d'entrée, notamment les postes de déclaration libre-service, les voies désignées et la déclaration par téléphone à un agent des services frontaliers. Ces programmes font gagner du temps aux participants et permettent aux agents de l'ASFC de concentrer leur attention sur les personnes à risque élevé.

L'ASFC facilite le commerce au moyen de ses programmes pour les négociants dignes de confiance qui comprennent l'expéditions rapides et sécuritaires (57 importateurs approuvés, 659 transporteurs approuvés et plus de 81 000 chauffeurs approuvés), Partenaire en protection et le Programme d'autorisation des douanes (78 importateurs approuvés et 802 transporteurs

L'ASFC qui est axée sur les risques et d'utiliser cette méthode comme fondement pour le déploiement des ressources.

Points saillants de la planification pour 2010-2011

Activité de programme : Programme d'exécution de la loi			
Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)			
	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues
2 228	313 013	2 375	352 560
Indicateurs de rendement			
			2 445
			364 645
Les personnes et les marchandises (commerciales) qui ne respectent pas la législation ne sont pas autorisées à entrer ou à demeurer au Canada			
• Pourcentage des examens visant des personnes qui donnent lieu à une mesure d'exécution. • Pourcentage des examens visant des marchandises (commerciales) qui donnent lieu à une mesure d'exécution.			
Une mesure d'exécution est l'acte d'imposer le respect de la loi grâce à l'application de sanctions (criminelles et administratives), à la saisie des biens et à la détention des coupables.			

Initiative à l'appui : Mettre en œuvre le Plan de gestion des risques à la frontière afin d'optimiser la capacité opérationnelle de l'Agence de cerner et d'intercepter les menaces à la sécurité, de soutenir l'allocation des ressources fondée sur les risques et de s'assurer que les résultats liés au rendement sont utilisés pour les prochains plans opérationnels et évaluations des menaces.

Le Plan de gestion des risques à la frontière de l'Agence remplace le Plan de gestion de l'observation, lequel visait à guider toutes les activités opérationnelles, et fait fond sur ce dernier en orientant les opérations de première ligne en fonction d'une analyse exhaustive des risques. Le plan tient compte des risques que représentent les personnes et les marchandises à destination du Canada, notamment les risques liés à la migration irrégulière, aux marchandises illicites, aux produits de contrebande, à la salubrité des aliments, à la protection des végétaux, à la protection des animaux et à l'importation et à l'exportation de biens de consommation. Il tient également compte de la situation de chaque bureau d'entrée, c'est-à-dire les risques liés au volume de trafic, au mode de transport et à l'infrastructure.

À compter de 2010-2011, l'Agence mettra en œuvre son nouveau Plan de gestion des risques à la frontière qui déterminera les lacunes touchant les programmes et les mesures d'atténuation correspondantes, les niveaux d'examen et les priorités en matière de ciblage et d'examen. Le plan aidera immédiatement l'Agence à atténuer les menaces actuelles. Au cours de la mise en œuvre initiale, l'Agence recueillera les données de base sur le rendement et les ressources, elle développera la capacité organisationnelle nécessaire pour produire et ajuster les plans futurs et elle ajustera ses opérations régionales afin qu'elles puissent répondre plus rapidement aux nouvelles menaces. De plus, le plan répond à une recommandation du *Rapport de la vérificatrice générale du Canada – Octobre 2007*, chapitre 5, « Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières », soit de mettre au point la méthode de prestation des services frontaliers intégrés de

L'ASFC fait enquête sur les infractions criminelles aux termes de la législation frontalière du Canada.

Avantages pour les Canadiens

Le Programme d'exécution de la loi assure la sécurité nationale et la sécurité publique du Canada en protégeant les marchandises importées, y compris les aliments, les végétaux et les animaux; en améliorant la réputation du Canada en tant que nation commerçante sécuritaire au moyen du renforcement de la sécurité des exportations; et en contrôlant l'entrée des personnes, surtout celles impliquées dans le terrorisme, le crime organisé, les crimes de guerre et les crimes contre l'humanité. Cela est possible grâce à l'interception des produits de contrebande, des personnes et des marchandises qui pourraient représenter une menace sur le plan de la criminalité ou de la sécurité. Le Programme d'exécution de la loi protège aussi l'intégrité du programme d'immigration du Canada en contrôlant, en surveillant, en arrêtant, en détenant et en renvoyant les personnes qui enfreignent la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés et en faisant enquête sur elles.

En 2008-2009, l'ASFC a renvoyé 13 200 personnes qui étaient interdites de territoire au Canada, dont 1 828 (13,8 %) criminels. De plus, l'ASFC a intercepté 19 971 échantillons de sol, végétaux et produits d'origine végétale, ainsi que 31 059 échantillons de viande, produits carnés, animaux et produits d'origine animale. L'ASFC a aussi effectué un certain nombre de saisies importantes, y compris 11 571 saisies de drogue évaluées à environ 373 millions de dollars, 2 142 saisies d'espèces évaluées à environ 41 millions de dollars, 509 armes à feu (350 saisies), 3 708 armes prohibées (1 084 saisies) et 2 932 saisies de tabac. L'Agence a aussi déposé des accusations dans le cadre de 582 affaires criminelles en vertu de différentes lois régissant la frontière; 89 % de ces accusations ont mené à des condamnations.

Le Programme d'exécution de la loi contribue à la sécurité de la population du Canada en permettant de prendre les mesures d'exécution appropriées contre les personnes et les marchandises qui ne respectent pas la législation et la réglementation frontalières. Il contribue

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : PROGRAMME D'EXÉCUTION DE LA LOI

entre les rapports sur le renseignement et les priorités nationales.

des systèmes d'informations relatives au renseignement, permettra à l'Agence d'établir un lien

prestation des services. La production obligatoire de rapports, grâce à l'utilisation plus rigoureuse

concernant la production obligatoire de rapports sur le renseignement ainsi que des normes de

Canada et du gouvernement du Canada. De plus, l'ASFC mettra en œuvre des protocoles

clients et sont conformes à ses priorités stratégiques et à celles de l'immigration et l'immigration

renseignement effectuées à l'Administration centrale et dans les régions appuient les besoins des

priorités en matière de renseignement. Elle veut ainsi s'assurer que ses activités relatives au

En 2010-2011, l'ASFC entamera son deuxième exercice annuel d'établissement des

agents du renseignement dans les bureaux locaux.

renseignement et à assigner les tâches plus efficacement aux opérations dans les régions et aux

lacunes sur le plan de la connaissance des programmes, à élaborer des exigences en matière de

celles du gouvernement du Canada en élaborant un processus coordonné visant à mieux cerner les

L'Agence s'efforce d'améliorer la congruence entre ses priorités en matière de renseignement et

programme du renseignement de l'ASFC.

Initiative à l'appui : Mettre en œuvre un cycle national d'établissement des priorités en matière de renseignement et concevoir un programme de mesure du rendement pour le

transportées à destination du Canada via les États-Unis.

d'améliorer sa capacité d'évaluer les risques que représentent les expéditions maritimes

sources de données commerciales prélabiles relatives à des tiers provenant des transporteurs afin

En 2010-2011, l'ASFC mettra en œuvre un système automatisé pour intégrer de nouvelles

des négociants lié au respect des nouvelles exigences relatives aux données commerciales.

frontières des États-Unis seront harmonisées dans la mesure du possible, ce qui allégera le fardeau

de l'Organisation mondiale des douanes et du Service des douanes et de la protection des

maritime et de l'efficacité du commerce maritime. De plus, les processus frontaliers de l'ASFC,

commerciales à la frontière et des processus de déclaration, ainsi que l'amélioration de la sûreté

ciblage améliore des expéditions à risque élevé ou inconnu, la modernisation des pratiques

processus frontalier plus sécuritaire et plus efficace pour le dédouanement des marchandises, un

plus tôt dans la chaîne d'approvisionnement du mode maritime, ce qui aura pour résultat un

Données commerciales prélabiles permettra de détecter et d'intercepter les menaces à la sécurité

Une fois sa mise en œuvre terminée en 2013, le projet Cotation des risques harmonisée

Initiative à l'appui : Renforcer le ciblage axé sur les risques en améliorant la conception, la prestation et la réalisation des activités de ciblage.

L'ASFC utilise le ciblage pour repérer les personnes, les importateurs, les exportateurs, les transporteurs et les moyens de transport à risque élevé afin de se concentrer sur ces derniers. Pour ce faire, elle exige des données prélabes cruciales sur les personnes, les moyens de transport, les transporteurs et les marchandises avant leur arrivée au Canada.

En 2010-2011, l'Agence entreprendra un certain nombre d'activités afin de renforcer ses activités de ciblage. Les activités de ciblage et les ressources connexes seront rationalisées à l'Administration centrale et dans les régions afin d'assurer une prestation optimale des programmes et une supervision accrue par l'Administration centrale. Un nouveau modèle d'autorité fonctionnelle sera créé et mis en œuvre afin de mieux orienter les priorités en matière de ciblage à l'échelle de l'Agence. De plus, un nouveau modèle de prestation des services de ciblage sera élaboré, ainsi que des indicateurs de rendement liés au ciblage, afin de mesurer les progrès de ce nouveau modèle. L'Agence obtiendra de meilleurs résultats de ciblage pour les personnes et les marchandises à risque élevé en adoptant les processus nécessaires pour mesurer le rendement et rendre compte des résultats. Cela lui permettra de constamment améliorer les outils, les systèmes et le renseignement servant au ciblage.

Initiative à l'appui : Renforcer les systèmes d'analyse des risques de l'Agence relativement aux personnes.

Le programme Information préalable sur les voyageurs/Dossier passager vise à protéger les Canadiens en permettant à l'ASFC de soumettre les voyageurs à une évaluation des risques avant leur arrivée au Canada. Le programme a pour objectif de repérer les personnes qui pourraient nécessiter un interrogatoire ou un examen plus poussé à l'arrivée au Canada en raison de leurs liens possibles avec le terrorisme, des actes terroristes ou d'autres crimes graves.

En 2010-2011, l'ASFC mettra en œuvre le Projet de communication des données du dossier passager. Ce projet améliorera les évaluations des risques effectuées par l'ASFC avant l'arrivée en facilitant l'accès à l'information sur les voyageurs aériens. Dans le cadre de ce projet, l'information sera communiquée par les transporteurs aériens commerciaux basés en Europe au lieu d'être extraite des systèmes de réservation des transporteurs par l'ASFC.

Initiative à l'appui : Renforcer les systèmes d'analyse des risques de l'Agence relativement aux marchandises.

Dans le cadre de l'Initiative Information préalable sur les expéditions commerciales, l'ASFC exige que les transporteurs maritimes lui transmettent par voie électronique des renseignements sur le fret destiné au Canada 24 heures avant le chargement des marchandises dans un port maritime étranger. En s'appuyant sur le succès de cette initiative, l'ASFC exigera d'autres données prélabes pour le fret maritime destiné au Canada dans le cadre du projet Cotation des risques harmonisée – Données commerciales prélabes.

Points saillants de la planification pour 2010-2011

multinationale qui empêche la principale méthode du commerce international – le transport par conteneurs – d'être exploitée ou perturbée par des terroristes. Les agents de l'ASFC dans les postes à l'étranger travaillent avec des partenaires internationaux pour contrôler le fret aux points d'embarquement.

Activité de programme : Programme d'évaluation des risques					
Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010-2011			2011-2012		
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues
440	123 199	411	197 890	418	189 266
Résultat attendu					
L'entrée au Canada est interdite aux personnes et aux expéditions à risque élevé.					
<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des saisies effectuées en raison d'un indicateur fondé sur le renseignement ou d'un avis de surveillance;¹ • Valeur des saisies effectuées en raison d'un indicateur fondé sur le renseignement ou d'un avis de surveillance. 					
<p>¹ La valeur des saisies est examinée en pourcentage de la valeur totale des saisies enregistrées dans les systèmes d'exécution de la loi de l'ASFC, ce qui comprend les saisies effectuées en raison d'une inspection aléatoire ou d'un examen sélectif.</p> <p>Les saisies importantes peuvent fausser ou gonfler les résultats de cet indicateur d'une année sur l'autre.</p>					

Initiative à l'appui : Mettre en œuvre la prochaine phase du Manifeste électronique.

Le Manifeste électronique² représente la phase III de l'Initiative d'Information préalable sur les expéditions commerciales, laquelle vise à améliorer la capacité de l'ASFC de détecter les expéditions représentant un risque inconnu ou élevé pour la sécurité des Canadiens. Le Manifeste électronique aidera l'Agence à protéger la frontière canadienne en « repoussant » celle-ci, car il obligera les transporteurs à transmettre par voie électronique toute l'information commerciale avant l'arrivée (notamment les données sur le fret, le moyen de transport et l'équipage) dans les modes de transport routier et ferroviaire. En outre, les transitaires et les importateurs seront tenus de transmettre par voie électronique des données préalables sur le fret secondaire et des données commerciales préalables pour tous les modes (maritime, aérien, ferroviaire et routier). Le Manifeste électronique permettra à l'ASFC d'analyser plus efficacement les risques, de voir à la mise en place de procédures efficaces à la frontière et d'aider à protéger la chaîne d'approvisionnement internationale.

La phase III fait fond sur la mise en œuvre réussie d'éléments clés de la phase I (mode maritime) et de la phase II (mode aérien) et sur les stratégies de gestion des risques comprises dans ces phases. En 2010-2011, l'ASFC mettra en œuvre le système requis pour recevoir par voie électronique l'information commerciale préalable provenant des transporteurs routiers et ferroviaires et du portail Web des clients.

sur les voyageurs et le fret fournie par les transporteurs, les importateurs, les exportateurs et d'autres partenaires afin de détecter les personnes et les marchandises à risque élevé avant leur arrivée.

Avantages pour les Canadiens

Le Programme d'évaluation des risques a pour but d'empêcher les personnes et les marchandises à risque élevé d'entrer au Canada. Tout au long du continuum des voyages et de la chaîne d'approvisionnement, l'ASFC a recours à des systèmes d'analyse des risques automatisés et à des agents postés à l'étranger pour évaluer les risques que constituent les personnes et les marchandises à destination du Canada. Afin d'utiliser ses ressources limitées le plus efficacement possible, l'ASFC évalue le risque potentiel des voyageurs et des marchandises avant leur arrivée au Canada dans toute la mesure du possible. Cette détection avant l'arrivée des personnes et des marchandises à risque élevé profite au public voyageur et aux industries du commerce et des voyages internationaux, car elle permet à l'Agence de concentrer ses activités d'examen et d'interception sur les personnes et les marchandises à risque élevé tout en permettant aux voyageurs et aux marchandises commerciales à faible risque d'entrer au Canada sans retard et intervention majeurs.

L'un des systèmes utilisés par l'Agence est le programme Information préalable sur les voyageurs/Dossier passager qui sert à recevoir l'information sur l'équipage et les passagers une fois qu'un vol a décollé à destination du Canada. En vertu de la loi, les transporteurs aériens doivent transmettre à l'ASFC l'information préalable sur les voyageurs et les données du dossier passager au moment du départ. Le programme a pour objectif de repérer les personnes qui pourraient nécessiter un interrogatoire ou un examen plus poussé à leur arrivée au Canada en raison de leurs liens possibles avec le terrorisme, des actes terroristes ou d'autres crimes graves. L'Agence utilise aussi des systèmes pour évaluer les risques liés aux marchandises commerciales. Dans le cadre de l'initiative Information préalable sur les expéditions commerciales, les transporteurs maritimes et aériens doivent présenter des déclarations du moyen de transport et des déclarations du fret pour tous les navires et les aéronefs qui transportent des marchandises commerciales à destination du Canada. L'information préalable permet d'effectuer des évaluations des risques efficaces, car des renseignements cruciaux comme le destinataire, une description claire et exacte du fret et l'emplacement du conteneur sur le navire sont fournis, ce qui facilite les examens et la détection du fret non déclaré et des marchandises dangereuses.

En plus de ses systèmes d'évaluation des risques, l'ASFC emploie des agents d'intégrité des mouvements migratoires dans 46 missions canadiennes à l'étranger qui aident à réduire le nombre d'arrivants non munis des documents voulus qui se présentent aux bureaux d'entrée du Canada. Les agents d'intégrité des mouvements migratoires interceptent environ 5 500 migrants illégaux et repèrent près de 2 000 documents frauduleux chaque année. L'Agence évalue aussi les risques liés aux marchandises grâce à l'initiative relative à la sécurité des conteneurs, une initiative

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

L'ASFC a deux résultats stratégiques dans son Architecture des activités de programmes de 2010-2011. Le premier résultat stratégique et les deux activités de programmes connexes sont axés sur le mandat de l'Agence et la responsabilité d'appuyer les priorités du Canada en matière de sécurité nationale. Le deuxième résultat stratégique et les quatre activités de programmes connexes sont axés sur le mandat de l'Agence et la responsabilité de faciliter le mouvement des personnes et des marchandises légitimes, y compris les aliments, les végétaux et les animaux, à la frontière. À l'heure actuelle, l'ASFC élabore une nouvelle Architecture des activités de programmes et un nouveau cadre de mesure du rendement pour 2011-2012. (Voir la Section I pour des explications.)

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 1 ET ACTIVITÉS DE PROGRAMMES CONNEXES

Résultat stratégique : La population canadienne est protégée contre les risques liés à la frontière	
Description : En offrant des services frontaliers intégrés, l'ASFC empêche le passage à la frontière des marchandises illicites et des personnes qui contreviennent à la loi.	
Activités de programmes connexes :	Programme d'évaluation des risques
Résultat attendu	Indicateurs de rendement
<ul style="list-style-type: none"> La population canadienne est protégée contre les risques liés à la frontière 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage des personnes non munies des documents voulus cherchant à prendre l'avion à destination du Canada qui ont été interceptées à l'étranger Nombre total de renvois Pourcentage des renvois hautement prioritaires (personnes liées à la criminalité)

ACTIVITÉ DE PROGRAMME : PROGRAMME D'ÉVALUATION DES RISQUES

Le Programme d'évaluation des risques permet de « repousser la frontière », car il vise à détecter les personnes et les marchandises à risque élevé le plus tôt possible avant leur arrivée à la frontière canadienne. Le programme évalue l'information provenant d'un large éventail de sources pour appuyer les décisions prises dans les missions à l'étranger concernant les demandeurs de visas et contrôler les migrants et le fret irréguliers aux points d'embarquement et, dans la mesure du possible, empêcher leur départ. L'ASFC utilise aussi l'information préalable

Priorité en matière de gestion	Type	Lien avec les résultats stratégiques	<p>Améliorer les outils de gestion, les procédures et l'organisation de l'Agence.</p> <p>Description : Améliorer le rendement de l'Agence en lançant des initiatives pour renforcer la mesure du rendement, la prise de décisions, ainsi que l'affectation et la réaffectation des ressources. Veiller à ce que l'Agence ait l'effectif requis qui possède les compétences requises.</p>	
Principaux plans pour le respect de la priorité	En cours	Résultats stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en œuvre le Programme de changement de l'Agence ■ Mettre en œuvre le Plan de gestion des ressources humaines de l'Agence 	
		1 et 2		

CONTRIBUTION DES PRIORITÉS À L'ATTEINTE DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES

Priorités opérationnelles		Type	Lien avec les résultats stratégiques	Principaux plans pour le respect de la priorité	
<p>Renforcer la capacité de cibler les risques élevés dès que possible dans le continuum des voyages et de la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Description : Accroître le nombre et la qualité des renseignements et des analyses dont l'Agence dispose sur les personnes et les marchandises avant leur arrivée à un bureau d'entrée afin d'aider à établir l'ordre de priorité des examens à la frontière. Cela permettra d'effectuer des examens approfondis visant les personnes et les marchandises pouvant présenter un risque élevé, tout en permettant aux personnes et aux marchandises présentant un faible risque de franchir la frontière sans intervention majeure.</p> <p>Améliorer l'efficacité des processus frontaliers visant les personnes et les marchandises légitimes</p> <p>Description : Renforcer les processus d'examen actuels et adopter une technologie et une infrastructure nouvelles pour séparer les personnes et les marchandises à faible risque connues de celles présumées à faible risque.</p> <p>permettre aux personnes et aux marchandises à faible risque de franchir la frontière sans intervention majeure. Elaborer un système axé sur la mesure du rendement pour la rétroaction en vue de l'amélioration du rendement et de la prise de décisions.</p> <p>Bureaux locaux et à l'Administration</p>	<p>Renforcer la capacité de cibler les risques élevés dès que possible dans le continuum des voyages et de la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Description : Accroître le nombre et la qualité des renseignements et des analyses dont l'Agence dispose sur les personnes et les marchandises avant leur arrivée à un bureau d'entrée afin d'aider à établir l'ordre de priorité des examens à la frontière. Cela permettra d'effectuer des examens approfondis visant les personnes et les marchandises pouvant présenter un risque élevé, tout en permettant aux personnes et aux marchandises présentant un faible risque de franchir la frontière sans intervention majeure.</p> <p>Améliorer l'efficacité des processus frontaliers visant les personnes et les marchandises légitimes</p> <p>Description : Renforcer les processus d'examen actuels et adopter une technologie et une infrastructure nouvelles pour séparer les personnes et les marchandises à faible risque connues de celles présumées à faible risque.</p> <p>permettre aux personnes et aux marchandises à faible risque de franchir la frontière sans intervention majeure. Elaborer un système axé sur la mesure du rendement pour la rétroaction en vue de l'amélioration du rendement et de la prise de décisions.</p> <p>Bureaux locaux et à l'Administration</p>	<p>Renforcer la capacité de cibler les risques élevés dès que possible dans le continuum des voyages et de la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Description : Accroître le nombre et la qualité des renseignements et des analyses dont l'Agence dispose sur les personnes et les marchandises avant leur arrivée à un bureau d'entrée afin d'aider à établir l'ordre de priorité des examens à la frontière. Cela permettra d'effectuer des examens approfondis visant les personnes et les marchandises pouvant présenter un risque élevé, tout en permettant aux personnes et aux marchandises présentant un faible risque de franchir la frontière sans intervention majeure.</p> <p>Améliorer l'efficacité des processus frontaliers visant les personnes et les marchandises légitimes</p> <p>Description : Renforcer les processus d'examen actuels et adopter une technologie et une infrastructure nouvelles pour séparer les personnes et les marchandises à faible risque connues de celles présumées à faible risque.</p> <p>permettre aux personnes et aux marchandises à faible risque de franchir la frontière sans intervention majeure. Elaborer un système axé sur la mesure du rendement pour la rétroaction en vue de l'amélioration du rendement et de la prise de décisions.</p> <p>Bureaux locaux et à l'Administration</p>	<p>Renforcer la capacité de cibler les risques élevés dès que possible dans le continuum des voyages et de la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Description : Accroître le nombre et la qualité des renseignements et des analyses dont l'Agence dispose sur les personnes et les marchandises avant leur arrivée à un bureau d'entrée afin d'aider à établir l'ordre de priorité des examens à la frontière. Cela permettra d'effectuer des examens approfondis visant les personnes et les marchandises pouvant présenter un risque élevé, tout en permettant aux personnes et aux marchandises présentant un faible risque de franchir la frontière sans intervention majeure.</p> <p>Améliorer l'efficacité des processus frontaliers visant les personnes et les marchandises légitimes</p> <p>Description : Renforcer les processus d'examen actuels et adopter une technologie et une infrastructure nouvelles pour séparer les personnes et les marchandises à faible risque connues de celles présumées à faible risque.</p> <p>permettre aux personnes et aux marchandises à faible risque de franchir la frontière sans intervention majeure. Elaborer un système axé sur la mesure du rendement pour la rétroaction en vue de l'amélioration du rendement et de la prise de décisions.</p> <p>Bureaux locaux et à l'Administration</p>	<p>Renforcer la capacité de cibler les risques élevés dès que possible dans le continuum des voyages et de la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Description : Accroître le nombre et la qualité des renseignements et des analyses dont l'Agence dispose sur les personnes et les marchandises avant leur arrivée à un bureau d'entrée afin d'aider à établir l'ordre de priorité des examens à la frontière. Cela permettra d'effectuer des examens approfondis visant les personnes et les marchandises pouvant présenter un risque élevé, tout en permettant aux personnes et aux marchandises présentant un faible risque de franchir la frontière sans intervention majeure.</p> <p>Améliorer l'efficacité des processus frontaliers visant les personnes et les marchandises légitimes</p> <p>Description : Renforcer les processus d'examen actuels et adopter une technologie et une infrastructure nouvelles pour séparer les personnes et les marchandises à faible risque connues de celles présumées à faible risque.</p> <p>permettre aux personnes et aux marchandises à faible risque de franchir la frontière sans intervention majeure. Elaborer un système axé sur la mesure du rendement pour la rétroaction en vue de l'amélioration du rendement et de la prise de décisions.</p> <p>Bureaux locaux et à l'Administration</p>	<p>Renforcer la capacité de cibler les risques élevés dès que possible dans le continuum des voyages et de la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Description : Accroître le nombre et la qualité des renseignements et des analyses dont l'Agence dispose sur les personnes et les marchandises avant leur arrivée à un bureau d'entrée afin d'aider à établir l'ordre de priorité des examens à la frontière. Cela permettra d'effectuer des examens approfondis visant les personnes et les marchandises pouvant présenter un risque élevé, tout en permettant aux personnes et aux marchandises présentant un faible risque de franchir la frontière sans intervention majeure.</p> <p>Améliorer l'efficacité des processus frontaliers visant les personnes et les marchandises légitimes</p> <p>Description : Renforcer les processus d'examen actuels et adopter une technologie et une infrastructure nouvelles pour séparer les personnes et les marchandises à faible risque connues de celles présumées à faible risque.</p> <p>permettre aux personnes et aux marchandises à faible risque de franchir la frontière sans intervention majeure. Elaborer un système axé sur la mesure du rendement pour la rétroaction en vue de l'amélioration du rendement et de la prise de décisions.</p> <p>Bureaux locaux et à l'Administration</p>

modernisation de trois bureaux d'entrée en Colombie-Britannique (Kingsgate, Pacific Highway et Huntingdon) et d'un bureau d'entrée en Ontario (Prescott) à l'appui du plan de reprise économique du gouvernement; 7,6 millions de dollars pour l'armement des agents de l'ASFC et l'élimination des situations où ils travaillaient seuls; un transfert de 1,1 million de dollars provenant du ministère de la Défense nationale à l'appui des initiatives en matière de sécurité publique qui sont liées au financement des centres des opérations de la sûreté maritime.

Les augmentations susmentionnées sont compensées par les diminutions liées à certains projets. Celles-ci comprennent une diminution de 12 millions de dollars visant à améliorer la sécurité du fret routier et ferroviaire et à accélérer le traitement à la frontière grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre du Manifeste électronique; une diminution de 10,6 millions de dollars pour la coordination et la gestion de services frontaliers intégrés qui appuient les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et à Whistler, en Colombie-Britannique; un rajustement reporté de 6,7 millions de dollars lié à la construction du centre de formation à Rigaud, au Québec. Toujours au chapitre des diminutions, une somme de 4,6 millions de dollars pour la temporisation du financement lié à la mise en œuvre de la Loi modifiant la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (*certificat et avocat spécial*) et une autre loi en conséquence; une contribution de 3,1 millions de dollars à l'initiative de réforme du régime d'approvisionnement du gouvernement du Canada; une somme de 1 million de dollars pour la temporisation du financement lié aux pressions à court terme de l'immigration.

PLAN D'ACTION ÉCONOMIQUE DU CANADA

Dans le budget de 2009, 80 millions de dollars ont été accordés à l'ASFC pour les projets d'infrastructure accélérés, dont 70 millions de dollars pour l'expansion et la modernisation de quatre installations frontalières. Ces améliorations de l'infrastructure, qui sont censées être terminées en 2011-2012, appuieront l'Agence en accroissant la capacité d'examen dans le secteur commercial au bureau d'entrée de Prescott, en Ontario, ainsi qu'aux bureaux d'entrée de Kingsgate, de Pacific Highway et d'Huntingdon, tous en Colombie-Britannique. Les 10 millions de dollars restants ont été affectés à la construction de logements supplémentaires dans les bureaux d'entrée éloignés de Beaver Creek et de Little Gold, dans le Territoire du Yukon, et de Plesant Camp, en Colombie-Britannique. Les logements résidentiels, dont la construction doit être terminée d'ici 2011-2012, aideront l'ASFC à continuer de mettre en œuvre l'Initiative de jumelage qui vise à s'assurer que les agents partout au Canada ne travaillent pas seuls, même dans les régions éloignées. Consulter l'activité de programme Services internes à la section II pour de plus amples informations.

Dans le budget de 2009, 2,9 millions de dollars ont aussi été accordés à l'ASFC en 2009-2010 à l'appui de la mise en œuvre du programme de sûreté de Transports Canada pour le fret aérien quituant les aéroports canadiens. Dans son rôle d'appui, l'ASFC interroge les bases de données au sujet des demandeurs souhaitant participer au programme de la chaîne d'approvisionnement sécurisée de Transports Canada. Les ressources prévues dans le budget de 2009 servent à appuyer la mise en œuvre de composantes précises des phases du projet pilote.

POSTES VOTÉS ET LÉGISLATIFS

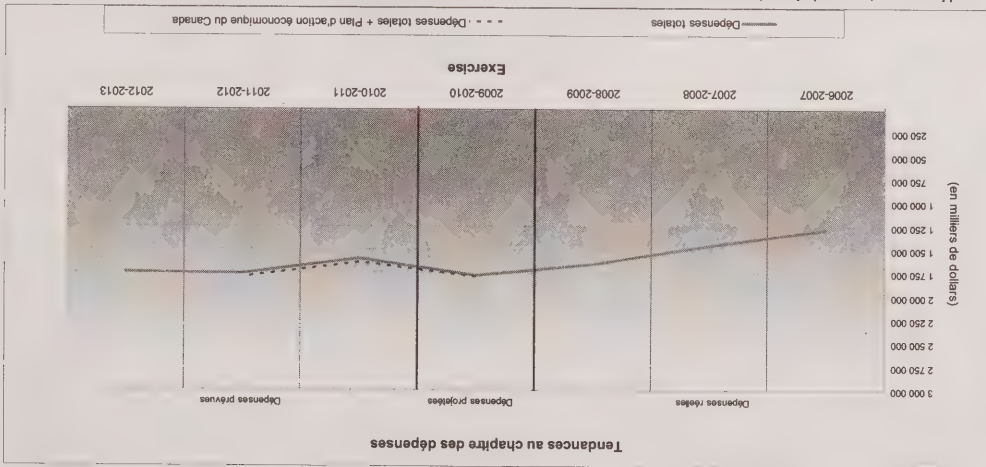
(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses	Budget principal des dépenses
		2009-2010	2010-2011
10	Depenses de fonctionnement	1 279 813	1 360 708
15	Depenses en capital	56 202	94 980
(L)	Contributiqns aux régimes d'avantages sociaux des employés	147 014	163 702
Total		1 483 029	1 619 390

L'augmentation de 136,4 millions de dollars en financement net pour l'ASFC entre 2009-2010 et 2010-2011 est liée à la variation approuvée des ressources d'une année à l'autre. Les augmentations comprennent 104 millions de dollars pour la ratification de diverses conventions collectives, y compris celle du groupe Frontière Border; 31,7 millions de dollars pour l'amélioration de l'intégrité des programmes de l'ASFC; 30 millions de dollars pour la

PROFIL DES DÉPENSES

L'ASFC prévoit dépenser 1 630 millions de dollars en 2010-2011 pour atteindre les résultats attendus de ses activités de programmes et contribuer à ses résultats stratégiques. Le graphique suivant montre les tendances au chapitre des dépenses à l'Agence de 2006-2007 à 2012-2013.



Depuis sa création en 2003, l'ASFC gère d'importantes pressions opérationnelles. Bien que les dépenses aient augmenté de façon constante de 2006-2007 à 2009-2010, cette augmentation est principalement attribuable à un financement accordé pour certains projets liés aux priorités du gouvernement du Canada, fonds qui n'étaient pas disponibles à des fins opérationnelles ou comme le Manifeste électronique, est censée avoir des répercussions positives sur l'efficacité des opérations frontalières et, de ce fait, réduire les pressions opérationnelles. Entre-temps, l'ASFC cherche à trouver des solutions en affectant aux secteurs les plus à risque des fonds récemment obtenus pour assurer l'intégrité des programmes (révision des services votés), et en réaffectant des ressources aux activités prioritaires.

La diminution de 2009-2010 à 2010-2011 est principalement attribuable au rajustement du flux de trésorerie qui découle des mesures de l'Énoncé économique et financier de 2008 visant à améliorer la projection des dépenses.

Tableau du sommaire de la planification (suite)

Activité de programme	Prévision des dépenses 2009-2010	Dépenses prévues (en milliers de dollars)		
		2010-2011	2011-2012	2012-2013
Services internes				
		451 908	578 784	597 842
Services internes		451 908	578 784	597 842
Total des dépenses prévues		451 908	578 784	597 842
		547 943	547 943	

La croissance dans la prévision des dépenses est principalement attribuable au report en 2009-2010 d'importants investissements pour l'armement des agents et le Manifeste électronique, qui étaient initialement prévus pour des années antérieures, et au financement accordé pour la ratification de conventions collectives. L'augmentation des dépenses prévues en 2009-2010, en 2010-2011 et pour les années suivantes est principalement attribuable au réalignement des budgets entre les activités de programmes en 2009-2010. Les budgets pour les services de la technologie de l'information et les biens immobiliers de l'ASFC font partie de cette activité de programme.

Dépenses prévues de l'ASFC par activité de programme pour 2010-2011

(en milliers de dollars)

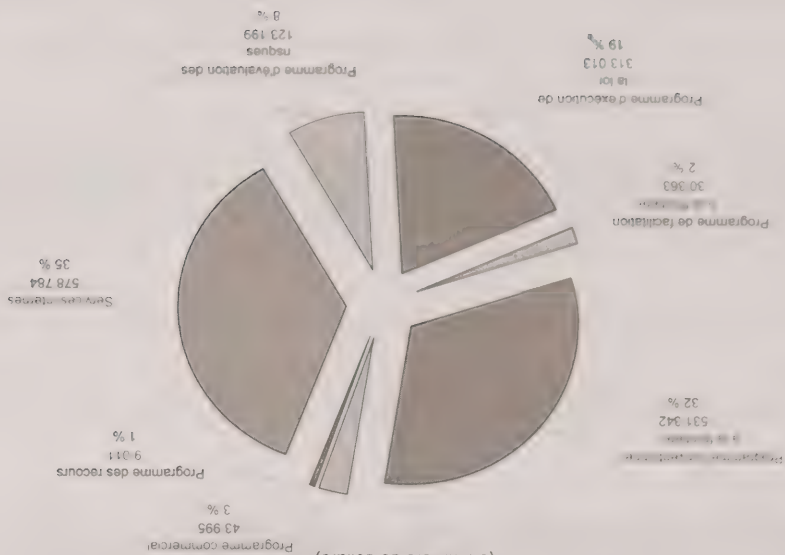


Tableau du sommaire de la planification (suite)

Résultat stratégique 1 : La population canadienne est protégée contre les risques liés à la frontière.

Activité de programme	Prévision des dépenses				Dépenses prévues				Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
	(en milliers de dollars)				(en milliers de dollars)				
	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	
1.1 Programme d'évaluation des risques	229 154	123 199	197 890	189 266					Un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux
1.2 Programme d'exécution de la loi	394 936	313 013	352 560	364 645					Des collectivités sécuritaires et sécurisées
Total des dépenses prévues	624 090	436 212	550 450	553 911					

La croissance dans la prévision des dépenses est principalement attribuable au report en 2009-2010 d'importants investissements pour l'armement des agents et le Manifeste électronique, qui étaient initialement prévus pour des années antérieures, et au financement accordé pour la ratification de conventions collectives.

Résultat stratégique 2 : Les personnes et les marchandises légitimes circulent librement et légalement à la frontière.

Activité de programme	Prévision des dépenses				Dépenses prévues				Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
	(en milliers de dollars)				(en milliers de dollars)				
	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	
2.1 Programme de facilitation à la frontière	46 599	30 363	46 972	49 933					Une croissance économique forte
2.2 Programme conventionnel à la frontière	595 242	531 342	542 810	541 930					Une croissance économique forte
2.3 Programme commercial	54 673	43 995	47 085	46 384					Un marché équitable et sécurisé
2.4 Programme des recours	9 446	9 011	8 579	8 579					Un marché équitable et sécurisé
Total des dépenses prévues	705 960	614 711	645 446	646 826					

La croissance dans la prévision des dépenses est principalement attribuable au report en 2009-2010 d'importants investissements pour l'armement des agents et le Manifeste électronique, qui étaient initialement prévus pour des années antérieures, et au financement accordé pour la ratification de conventions collectives.

d'entreprise de l'Agence dans le cadre d'un projet pangouvernemental visant à améliorer la prise de décisions dans le domaine des finances: 1,1 million de dollars pour le Sommet du G8.

Changements apportés aux dépenses prévues de 2011-2012 à 2012-2013

La diminution des dépenses prévues de 45,1 millions de dollars est le résultat des rajustements apportés aux dépenses approuvées, principalement aux dépenses de certains projets pluriannuels. Le changement reflète une augmentation de 19,8 millions de dollars en dépenses visant à améliorer l'intégrité des programmes de l'ASFC (révision des services votés) et des diminutions liées à certains projets, notamment une diminution de 36 millions de dollars pour la modernisation de trois bureaux d'entrée en Colombie-Britannique (Kingsgate, Pacific Highway et Huntingdon) et d'un bureau d'entrée en Ontario (Prescott); une diminution de 14,5 millions de dollars liée au Manifeste électronique. Également au chapitre des diminutions, une somme de 12,7 millions de dollars relative à l'armement des agents de l'ASFC et à l'élimination des situations où ils travaillent seuls: un transfert de 1,1 million de dollars provenant du ministère de la Défense nationale à l'appui des initiatives en matière de sécurité publique qui sont liées au financement des centres des opérations de la sûreté maritime; une somme de 0,6 million de dollars relative à d'autres postes.

Tableau du sommaire de la planification

L'ASFC élabore actuellement un nouveau cadre de mesure de l'Architecture des activités de programmes pour 2011-2012. À cette fin, des indicateurs et des cibles de rendement sont établis à l'appui du nouveau cadre, et des renseignements exhaustifs sur le rendement seront intégrés au Rapport sur les plans et les priorités de l'Agence de 2011-2012. Entre-temps, l'ASFC continuera de rendre compte des renseignements disponibles sur le rendement.

SOMMAIRE DE LA PLANIFICATION

Total des ressources financières et humaines

Les tableaux suivants fournissent des données sommaires sur le total des ressources financières et humaines de l'ASFC pour les trois prochains exercices.

(en milliers de dollars)			
Total des ressources financières			
2010-2011	2011-2012	2012-2013	
1 629 707	1 793 738	1 748 680	
(équivalents temps plein)			
Total des ressources humaines			
2010-2011	2011-2012	2012-2013	
13 607	13 741	13 841	

Changements apportés aux dépenses prévues de 2010-2011 à 2011-2012

L'augmentation des dépenses prévues de 164 millions de dollars est le résultat des rajustements apportés aux dépenses approuvées, principalement aux dépenses de certains projets pluriannuels. La plus importante augmentation découle du rajustement du flux de trésorerie de 130 millions de dollars qui est conforme aux mesures de l'Enoncé économique et financier de 2008 visant à améliorer la projection des dépenses. Les autres augmentations comprennent 24,7 millions de dollars pour l'amélioration de l'intégrité des programmes de l'ASFC (révision des services votes); 8,1 millions de dollars pour le Manitèste électronique; 6 millions de dollars pour la modernisation de trois bureaux d'entrée en Colombie-Britannique (Kingsgate, Pacific Highway et Huntingdon) et d'un bureau d'entrée en Ontario (Prescott); 8,6 millions de dollars pour l'armement des agents de l'ASFC et l'élimination des situations où ils travaillaient seuls; 3 millions de dollars pour la ratification de diverses conventions collectives, y compris celle du groupe Frontière/Border; 0,4 million de dollars pour d'autres postes.

La différence en dépenses prévues entre 2010-2011 et 2011-2012 reflète aussi une baisse du financement dans certains secteurs, notamment 7,5 millions de dollars pour la construction de 17 nouveaux logements dans 3 bureaux d'entrée éloignés situés dans le Territoire du Yukon et en Colombie-Britannique; 3,7 millions de dollars pour la contribution de l'ASFC à l'initiative de réforme du régime d'approvisionnement du gouvernement du Canada; 3,2 millions de dollars pour l'amélioration des activités visant à lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme; 1,3 million de dollars pour la mise à niveau des Systèmes administratifs

RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES

Voici les deux résultats stratégiques ainsi que l'Architecture des activités de programmes de l'ASFC pour 2010-2011.

Architecture des activités de programmes pour 2010-2011

Activités de programmes	Sous-activités de programmes	Secteur commercial			
		Contrôle à l'étranger	Exécution de la loi aux points d'entrée – Personnes	Exécution de la loi à l'intérieur du pays	Secteur commercial
Programme d'évaluation des risques	Programme d'exécution de la loi	Programme d'exécution de la loi aux points d'entrée – Personnes	Programme d'exécution de la loi aux points d'entrée – Personnes	Programme d'exécution de la loi aux points d'entrée – Personnes	Programme d'exécution de la loi aux points d'entrée – Personnes
Programme de facilitation de la frontière	Programme de facilitation de la frontière	Programme de facilitation de la frontière	Programme de facilitation de la frontière	Programme de facilitation de la frontière	Programme de facilitation de la frontière
Programme conventionnel à la frontière	Programme conventionnel à la frontière	Programme conventionnel à la frontière	Programme conventionnel à la frontière	Programme conventionnel à la frontière	Programme conventionnel à la frontière
Programme commercial	Programme commercial	Programme commercial	Programme commercial	Programme commercial	Programme commercial
Programme des recours	Programme des recours	Programme des recours	Programme des recours	Programme des recours	Programme des recours
Droits antidumping et compensateurs	Droits antidumping et compensateurs	Droits antidumping et compensateurs	Droits antidumping et compensateurs	Droits antidumping et compensateurs	Droits antidumping et compensateurs
Différends commerciaux	Différends commerciaux	Différends commerciaux	Différends commerciaux	Différends commerciaux	Différends commerciaux
Tarif, origine et établissement de la valeur	Tarif, origine et établissement de la valeur	Tarif, origine et établissement de la valeur	Tarif, origine et établissement de la valeur	Tarif, origine et établissement de la valeur	Tarif, origine et établissement de la valeur
Arbitrage	Arbitrage	Arbitrage	Arbitrage	Arbitrage	Arbitrage

Pour l'exercice 2010-2011, l'ASFC a apporté de légères modifications à son Architecture des activités de programmes de 2009-2010. Entre autres, elle y a ajouté de nouvelles sous-activités de programmes, et elle a révisé les descriptions d'activités de programmes et de sous-activités de programmes. Les changements mentionnés ci-dessus ont été intégrés à l'Architecture des programmes de l'ASFC, qui comporte un répertoire plus exhaustif des programmes et qui offre une plus grande clarté quant à la relation logique entre les programmes et les résultats stratégiques de l'Agence.

pour tous ses programmes et services. D'autres rajustements seront effectués en fonction des résultats de l'Examen stratégique de 2009 de l'Agence. Ces travaux préparatoires permettront aux secteurs de gestion des programmes à l'Administration centrale de commencer à définir les attentes et à établir les budgets pour les secteurs responsables de la prestation des programmes en 2010-2011, la mise en œuvre intégrale étant prévue pour une ou deux années plus tard. Des comptes rendus sur le rendement seront donnés pendant toute l'année, et des ressources seront affectées en fonction du rendement, des risques et des priorités. Ainsi, une gestion disciplinée du rendement et des ressources fondée sur des attentes claires sera possible à l'échelle nationale, et il en résultera une Agence mieux gérée et plus efficace dont les efforts seront davantage ciblés, et qui possèdera une orientation, des pouvoirs, des responsabilités et des contrôles plus clairs.

évaluations futures des menaces et des risques. Il est aussi donné suite aux recommandations formulées dans le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada - octobre 2007*, chapitre 5, « Assurer la sécurité et l'ouverture de nos frontières ». Le plan sera mis en œuvre en 2010-2011.

Gestion des risques organisationnels

Une solide plateforme de gestion organisationnelle comportant des contrôles appropriés est essentielle à la gestion des risques associés à la prestation réussie de programmes. En 2003, l'ASFC a été créée par la fusion de secteurs de trois organismes d'origine responsables de la prestation de programmes concernant l'immigration, les douanes et l'inspection des aliments. La structure de régie et de responsabilisation de l'ASFC reposait alors sur un modèle de responsabilités communes et se chevauchant qui visait à protéger l'intégrité des programmes dont l'Agence avait la charge. Six ans plus tard, alors que les liens entre les diverses fonctions des organismes d'origine et les mesures nécessaires pour maintenir l'intégrité de la frontière sont bien compris, il apparaît que le modèle de gestion existant de l'Agence est devenu un obstacle à l'amélioration des programmes. C'est pourquoi, en 2009-2010, l'ASFC a entrepris un programme ambitieux d'amélioration de la gestion des activités. Les composantes clés du programme de changement comprennent des contrôles de gestion améliorés se fondant sur des processus plus rigoureux, des priorités claires, des mesures du rendement, ainsi qu'une gestion prudente des finances et des ressources. Ce programme de changement sera réalisé grâce à la mise en œuvre d'une nouvelle structure organisationnelle et d'un nouveau modèle de gestion fonctionnelle.

La première phase a été lancée en 2009-2010 lors de l'élaboration d'une nouvelle structure organisationnelle. La nouvelle structure, qui doit être mise en œuvre le 1^{er} avril 2010, permettra d'améliorer la responsabilisation à l'égard des programmes et de refléter clairement le fonctionnement des secteurs d'activité de l'Agence et la prestation des services. Le nouveau modèle, qui s'éloigne du modèle existant de responsabilisation commune, comportera des responsabilités uniques et claires relativement à la gestion et à la prestation des programmes.

L'ASFC commencera également à mettre en place d'autres éléments de son programme de changement, notamment un nouveau modèle de gestion fonctionnelle. Selon ce modèle de gestion, la gestion des programmes et l'affectation des ressources seront fondées sur des relations solides entre l'Administration centrale et les régions. L'articulation claire de l'orientation des programmes, des priorités, des risques, des objectifs et des mesures, ainsi que le suivi permanent du rendement de l'Agence pour s'assurer que les ressources sont réparties en fonction des résultats. Il est prévu qu'il faudra compter d'un an à trois ans pour pleinement mettre en œuvre le nouveau modèle de gestion fonctionnelle.

À compter de 2010-2011, l'Agence harmonisera ses budgets avec la nouvelle structure organisationnelle et elle commencera à définir les attentes et les normes en matière de rendement.

Il est prévu que ces menaces constitueront les principales préoccupations en ce qui a trait à l'intégrité de la frontière au cours des cinq à dix prochaines années. Afin de se préparer à ces menaces, ainsi qu'à toute autre menace, et d'y faire face, l'ASFC a commencé en 2009-2010 à élaborer un plan de gestion des risques à la frontière qui vise à optimiser la capacité de l'Agence de repérer, d'intercepter et d'atténuer les menaces à la sécurité frontalière. Dans le plan, les menaces sont transposées en priorités relatives à la prestation de programmes et en plans opérationnels; les lacunes au niveau des programmes et des opérations dans les secteurs à risque élevé sont déterminées; les ressources sont affectées en fonction des risques; des mécanismes de production de rapports sur le rendement sont proposés en vue de l'intégration des résultats aux

- les migrants illégaux (p. ex. les criminels, y compris les criminels de guerre, et les migrants économiques);
- la prolifération des biens à double usage (équipement, technologie ou tout type de bien qui peut être utilisé de concert avec des programmes d'armes de destruction massive);
- la santé des personnes entrant au Canada (p. ex. personnes exemptes de maladies pandémiques);
- la salubrité des aliments et la sécurité des produits;
- les armes à feu, les drogues, la pornographie juvénile et les autres marchandises de contrebande;
- le terrorisme (terroristes et matériel lié au terrorisme);

L'ASFC a mis en place des mécanismes pour déterminer les menaces les plus importantes à la sécurité frontalière du Canada, notamment un processus d'évaluation et de cotation des menaces et des risques à la frontière pour des éléments tels que la contrebande, les marchandises prohibées ou contrôlées ainsi que les menaces à la frontière liées à l'immigration et à l'inspection des aliments, des végétaux et des animaux. Les plus importantes menaces à la sécurité frontalière aujourd'hui, selon des analyses menées au sein du gouvernement du Canada, ainsi que par des organisations internationales de gestion de la frontière, sont les suivantes :

Gestion des risques opérationnels

En 2010-2011, l'ASFC accroîtra à nouveau l'efficacité de son approche de la gestion de la frontière fondée sur les risques et axée sur le renseignement en mettant en œuvre la prochaine phase du Manifeste électronique²⁰, un grand projet de l'État dans le cadre duquel les transporteurs routiers et ferroviaires commenceront à transmettre par voie électronique les données sur le fret et les moyens de transport à l'Agence. Elle y parviendra en améliorant le ciblage axé sur les risques grâce au perfectionnement des activités de ciblage et des systèmes informatiques et en mettant en œuvre un cycle national d'établissement des priorités en ce qui concerne le renseignement, afin de mieux identifier les lacunes sur le plan de la connaissance des programmes, de préciser les besoins en matière de renseignements et d'assigner plus efficacement les tâches au niveau régional.

En plus des facteurs externes variables, les priorités en matière de gestion de la frontière changent. Bien que la perception des droits et des taxes demeure une fonction importante dans bureaux d'entrée, l'ASFC doit également donner suite à des préoccupations considérables dans les domaines de la sécurité à la frontière, de la migration irrégulière et de la santé des personnes entrant au Canada. Ces importantes questions de politique d'intérêt public nécessitent un régime de gestion de la frontière qui permet de donner suite avec efficacité aux préoccupations liées à la sécurité et d'atteindre les objectifs en matière de facilitation. S'il n'est pas tenu compte de façon appropriée de ces questions, il est possible que le maintien d'un processus de traitement sécuritaire à la frontière ait une incidence négative sur les efforts visant à réduire au minimum les délais et le fardeau pour les voyageurs et les expéditions franchissant la frontière, ce qui représente des enjeux clés pour la compétitivité et la prospérité économiques continues du Canada.

La capacité continue de l'ASFC de tirer parti de sa connaissance du continuum des voyageurs et des négociants et de collaborer efficacement avec les partenaires internationaux de la gestion de la frontière est essentielle à un régime efficace de gestion de la frontière. En s'appuyant sur ses réalisations antérieures en ce qui a trait à l'amélioration du traitement des personnes et des marchandises légitimes, l'Agence élaborera une stratégie détaillée pour les négociants dignes de confiance; elle concevra un modèle pour appuyer l'affectation optimale des ressources liées à la gestion de la frontière; elle établira un répertoire exhaustif de normes de service; elle élaborera un programme d'assurance de la qualité afin de contrôler la qualité de la délivrance des permis de séjour temporaire; en 2010-2011, elle étudiera la possibilité de mettre en place un traitement automatisé pour les citoyens et les résidents permanents canadiens rentrant au pays par l'aéroport international de Vancouver; et elle poursuivra la mise en œuvre d'un système gouvernemental unique de déclaration des expéditions entrant au Canada.

Gestion des risques

Dans un environnement opérationnel changeant, le respect constant du mandat de l'Agence, en particulier les aspects concernant l'exécution de la loi et la facilitation, représente un défi compte tenu du nombre élevé de transactions liées aux voyageurs et aux marchandises commerciales qui découlent de l'application de la législation frontalière. L'Agence doit veiller à ce que les coûts et les retards occasionnés par les processus de traitement des personnes et des expéditions légitimes à la frontière soient réduits au minimum, tout en repérant et en interceptant les diverses menaces à la sécurité des que possible dans le continuum des voyages et de la chaîne d'approvisionnement. La question revêt une importance particulière en Amérique du Nord où les économies du Canada et des États-Unis dépendent de processus de traitement à la frontière qui sont à la fois rapides et sécuritaires. Pour respecter son mandat avec efficacité, l'ASFC utilise une approche de la gestion de la frontière fondée sur les risques qui lui permet de se concentrer sur les personnes et les marchandises jugées à risque élevé, tout en facilitant le traitement à la frontière des voyageurs et des marchandises à faible risque.

Depuis sa création en 2003, l'ASFC a démontré sa capacité de respecter son mandat, en particulier les aspects liés à la sécurité et à la facilitation. Au cours des cinq dernières années, la sécurité à la frontière s'est améliorée grâce à l'utilisation accrue de l'information préalable et des systèmes automatisés d'évaluation des risques, ainsi qu'à l'établissement de partenariats avec les principaux partenaires internationaux de la gestion de la frontière. En outre, les processus à la frontière sont de plus en plus efficaces au fur et à mesure que le nombre de participants aux programmes pour les voyageurs et les négociants dignes de confiance s'accroît, et que l'investissement de l'Agence dans les employés, les systèmes et la technologie contribue à des processus de contrôle améliorés. En d'autres mots, l'Agence est mieux placée pour se concentrer sur les personnes et les marchandises à risque élevé ou inconnu, tout en permettant aux personnes et aux marchandises à faible risque de franchir la frontière sans retard et intervention majeurs.

En 2010-2011, au fur et à mesure que les économies dans le monde commenceront à se remettre de la récession économique, il est prévu que le nombre de voyageurs et d'expéditions augmentera; en 2009-2010, plus de 90 millions de personnes et 15 millions d'expéditions ont été traitées. Il est aussi prévu que, au cours de la prochaine décennie, le Canada continuera d'être une destination de choix pour les voyageurs et les marchandises légitimes, ainsi qu'une cible pour les personnes et les expéditions qui présentent un risque pour le pays et sa population. Non seulement l'Agence devra-t-elle traiter de plus grands volumes, mais elle devra aussi continuer à évoluer dans un environnement où la menace change constamment, comme nous l'a rappelé la tentative d'attentat à la bombe survenue le 25 décembre 2009 à bord d'un avion de ligne américaine à destination de Detroit au Michigan qui venait d'Amsterdam, aux Pays-Bas. Cette situation vient souligner l'importance d'entretenir une collaboration étroite avec nos principaux partenaires en gestion de la frontière, dont la Gendarmerie royale du Canada et le Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis, afin que les ressources limitées puissent être coordonnées et dirigées de façon à répondre aux nouvelles menaces et à l'augmentation prévue du volume des voyageurs et des expéditions.

Dans une large mesure, la circulation des personnes et des marchandises à la frontière dépend de facteurs qui sont hors du contrôle de l'ASFC, notamment de facteurs économiques et sociaux, tant au Canada qu'ailleurs dans le monde. C'est pourquoi il est difficile pour l'Agence de prévoir avec certitude le type et le volume de sa charge de travail d'une année à l'autre. Par exemple, la crise financière internationale qui a découlé de l'effondrement du marché immobilier aux États-Unis a donné lieu à une baisse sans précédent du nombre d'expéditions entrant au Canada en 2009-2010. En raison de la crise financière récente, et de façon inhabituelle, le dollar canadien est demeuré fort face au dollar américain, ce qui a entraîné pendant tout 2009-2010 des hausses importantes des achats outre-frontière et parfois des temps d'attente accrus dans les bureaux d'entrée.

RAISON D'ÊTRE ET RESPONSABILITÉS

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) assure la prestation de services frontaliers intégrés qui appuient les priorités en matière de sécurité nationale et qui facilitent la libre circulation des personnes et des marchandises, y compris les aliments, les végétaux et les animaux, à la frontière. Plus particulièrement, elle assume les responsabilités suivantes :

- appliquer la législation (plus de 90 lois) qui régit l'admissibilité des personnes, des marchandises, des végétaux et des animaux, à l'entrée et à la sortie du Canada;
- détecter les personnes susceptibles de constituer une menace pour le Canada;
- repérer et renvoyer les personnes qui sont interdites de territoire au Canada, y compris celles qui sont liées au terrorisme, au crime organisé, aux crimes de guerre ou aux crimes contre l'humanité;
- empêcher les marchandises illégales d'entrer au pays ou d'en sortir;
- assurer la salubrité des aliments et la santé des animaux, ainsi que la protection des végétaux et des ressources de base du Canada;
- promouvoir les entreprises et les avantages économiques du Canada en appliquant les lois et les ententes commerciales qui permettent au pays de s'acquitter de ses obligations internationales, y compris exercer les recours commerciaux qui contribuent à protéger l'industrie canadienne contre les effets néfastes du dumping et du subventionnement de marchandises importées;
- administrer un mécanisme de recours équitable et impartial;
- percevoir les droits et les taxes applicables sur les marchandises importées.

Fondée en 2003, l'ASFC fait partie intégrante du portefeuille de la Sécurité publique, qui est chargée des opérations intégrées de sécurité nationale, de gestion des urgences, d'exécution de la loi, du système correctionnel, de prévention du crime et de gestion de la frontière.

Exemples de lois appliquées par l'ASFC

- Loi sur les services à l'immigration et aux réfugiés
- Loi sur l'Agence des services frontaliers du Canada
- Loi sur la citoyenneté
- Code criminel
- Loi sur les douanes
- Tarif des douanes
- Loi sur l'accise
- Loi sur la taxe d'accise
- Loi sur les armes, l'explosion et d'importation
- Loi sur les aliments et drogues
- Loi sur la santé des animaux
- Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés
- Loi sur la protection des végétaux
- Loi sur les mesures spéciales d'importation

Points de service de l'ASFC

- L'ASFC offre des services dans quelque 1 200 points de service au Canada et à certains endroits à l'étranger, notamment
- 120 postes frontaliers terrestres
- 27 emplacements ferroviaires
- 13 aéroports internationaux
- 444 centres de déclaration dans les manas pour les petits bateaux
- 12 gares maritimes
- 82 entrepôts de douane
- 3 centres de traitement du courrier
- 4 établissements de détention
- 46 emplacements internationaux ou sont affectés des agents d'intégrité des mouvements migratoires
- 4 installations portuaires



L'honorable Vic Toews, C.P., C.R., député
Ministre de la Sécurité publique

Je suis heureux de présenter au Parlement, à titre de ministre de la Sécurité publique, le Rapport sur les plans et les priorités de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) pour 2010-2011.

L'ASFC, en tant que l'un des organismes frontaliers offrant le service le plus intégré au monde, assure la prestation d'une multitude de programmes essentiels à la sécurité nationale et au mieux-être économique et social du Canada. Ces programmes touchent les douanes, la sécurité nationale, l'application des politiques relatives aux réfugiés et à l'immigration, l'inspection des animaux, des végétaux et des aliments à la frontière, et la collecte des droits liés à l'importation et d'autres taxes à la frontière. Dans un contexte où la gestion du risque est exigeante et où la relance économique dépend de l'opportunité du commerce transfrontalier, notre succès repose sur l'excellence avec laquelle nous gérons et assurons le service frontalier tout en tenant compte de l'affectation des ressources.

Pour soutenir l'excellence du service, ce plan repose sur trois priorités stratégiques : cibler les risques élevés des que possible dans le continuum des voyages, de l'immigration et de la chaîne d'approvisionnement; offrir des processus efficaces de traitement des personnes et des marchandises légitimes à la frontière; et améliorer l'uniformité dans l'exécution des activités et les normes de service au moyen d'une affectation des ressources fondée sur une bonne compréhension des priorités des programmes, des résultats escomptés et des niveaux de risque changeants. Le présent rapport traite donc en priorité des initiatives qui sont axées sur le renseignement, qui sont fondées sur les risques et qui appuient à la fois la prise de décisions par la direction ainsi que la surveillance par le Parlement.

Même si nous avons recours à des moyens technologiques sophistiqués à l'appui des stratégies, la compétence des employés importe plus que jamais. Le professionnalisme, la courtoisie et la vigilance avec lesquels nous gérons la frontière envoient un message clair à ceux qui sont les bienvenus et à ceux qui ne le sont pas.

10355

L'honorable Vic Toews, C.P., C.R., député
Ministre de la Sécurité publique

Table des matières

MESSAGE DU MINISTRE 1

SECTION I : SURVOL 3

Raison d'être et responsabilités
Environnement opérationnel
Résultats stratégiques et Architecture des activités de programmes
Sommaire de la planification
Profil des dépenses
Plan d'action économique du Canada
Postes votés et législatifs
Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE 19

Résultat stratégique 1
Activité de programme : Programme d'évaluation des risques
Activité de programme : Programme d'exécution de la loi
Résultat stratégique 2
Activité de programme : Programme de facilitation à la frontière
Activité de programme : Programme conventionnel à la frontière
Activité de programme : Programme commercial
Activité de programme : Programme des recours
Activité de programme : Services internes
Plan d'action économique du Canada

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 39

Liste des tableaux en ligne
Renseignements et coordonnées

**Agence des services
frontaliers du Canada**

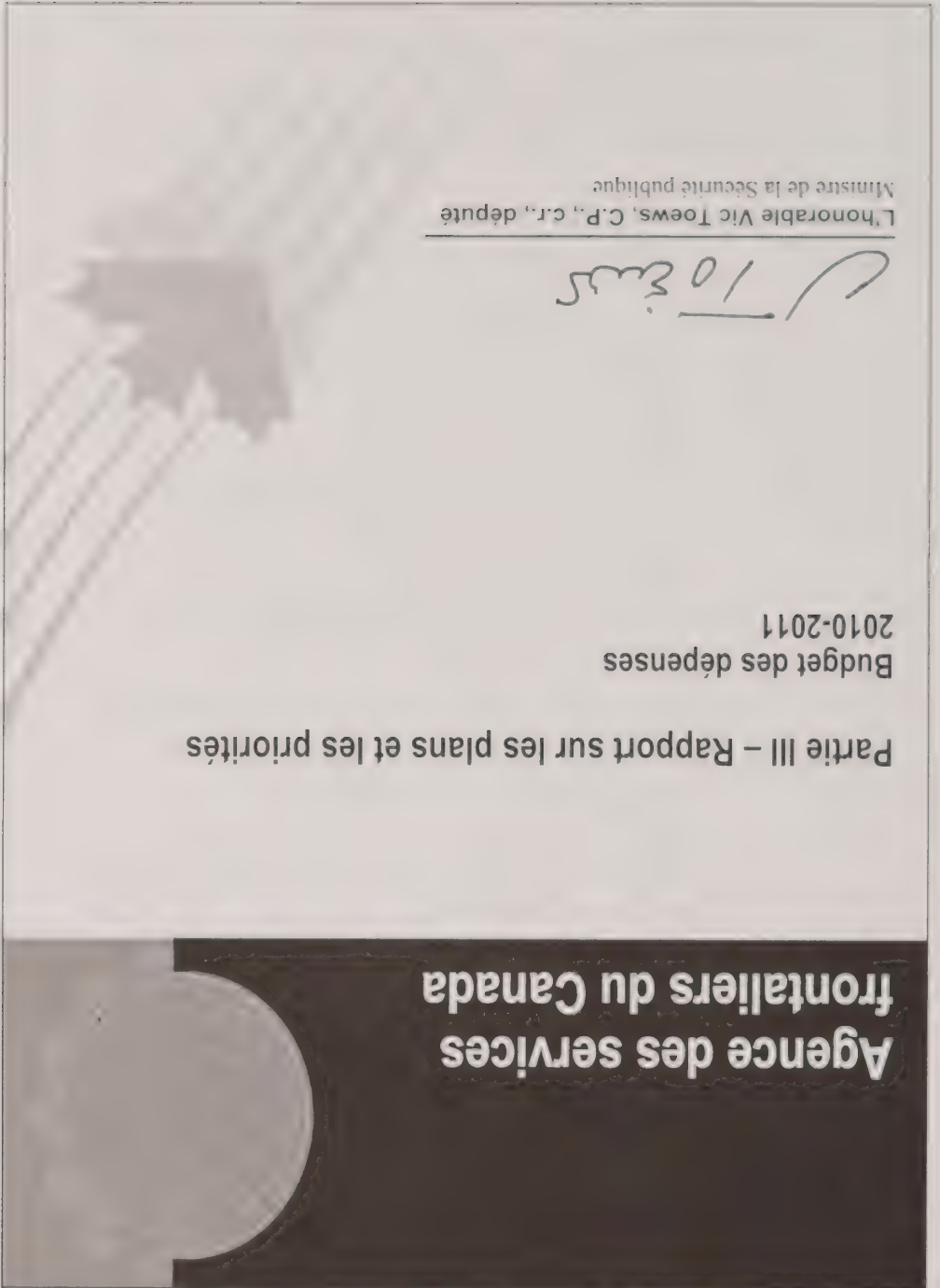
Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

**Budget des dépenses
2010-2011**

L. Toews

L'honorable Vic Toews, C.P., C.R., député

Ministre de la Sécurité publique



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

- Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.
- Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.
- Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2011-III-120
ISBN : 978-0-660-64765-4



Agence des services frontaliers du Canada

Budget des dépenses
2010-2011

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Canada Industrial Relations Board

2010-11
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2011-III-28
ISBN: 978-0-660-64766-1

Canada Industrial Relations Board

2010–11

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in dark ink, reading "Lisa Raitt". The signature is written in a cursive, flowing style. Below the signature is a solid horizontal line.

The Honourable Lisa Raitt
Minister of Labour

Table of Contents

Message from the Chairperson	1
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW	3
Raison d'être, Responsibilities and Departmental Organization	3
Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)	5
Planning Summary	6
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	7
Risk Analysis	9
Expenditure Profile	10
Voted and Statutory Items	11
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME... ..	13
Strategic Outcome and Program Activities	13
Planning Highlights	14
Analysis	15
Volume of Matters	15
Disposition of Matters	15
Processing and Disposition Time	16
Written Decisions	16
Benefits for Canadians	17
Planning Highlights	17
Benefits for Canadians	18
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	19
Supplementary Information Tables	19
To Contact the Board	19

Message from the Chairperson

As Chairperson of the Canada Industrial Relations Board (the CIRB or the Board), I am pleased to present the Board's Report on Plans and Priorities for 2010–11. The Board is an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application of the *Canada Labour Code* (the *Code*) Part I, Industrial Relations, and certain provisions of Part II, Occupational Health and Safety. Part I of the *Code* creates a framework for collective bargaining for the federal private sector. Under the *Code*, the CIRB's jurisdiction applies to approximately 800,000 workers and their employers in banking, interprovincial and international transportation, airports and airlines, broadcasting, telecommunications, port operations, longshoring and grain handling. It also applies to Crown corporations, and to private-sector employers and employees in the three territories. In carrying out its mandate, the Board has an obligation to encourage constructive labour-management relations between federally regulated employers and the unions representing their employees, and contributes to minimizing labour unrest in the critical infrastructure industries that are governed by the *Code*.



Since my appointment as Chairperson of the CIRB in January 2008, I have made it a priority to reduce the number of outstanding complaints and applications, and to improve the timeliness of Board decisions. I am pleased to report that significant progress was made in this regard and that our pending caseload is now at a sustainable level of approximately 440 matters, a historically low level. The Board's priority in 2010–11 will be to continue its efforts to reduce the average processing time of new cases so as to ensure that a backlog does not reoccur. In order to achieve this, the Board will focus its efforts on effective case management and dispute resolution mechanisms that encourage the constructive settlement of differences. The Board will continue to adjudicate matters where necessary, but will also focus on increasing its mediation efforts at all stages of a case, in order to proactively seek a resolution of matters that best meets the needs of the parties and promote stable and productive labour-management relations.

I believe that the CIRB is well positioned to be a “full service” dispute resolution agency that is able to resolve matters fairly and expeditiously. I am extremely proud of the accomplishments of the Board's Vice-Chairpersons, Members and staff. With their continued determination and dedication, the Board will emphasize initiatives that build positive working relationships and support harmonious labour-management relations in the federally regulated private sector.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'E. MacPherson', written in a cursive style.

Elizabeth MacPherson
Chairperson

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

Raison d'être, Responsibilities and Departmental Organization

Raison d'être

The mandate of the Canada Industrial Relations Board (the CIRB or the Board) is to contribute to and promote a harmonious industrial relations climate in the federally regulated sector through the impartial, effective and appropriate administration of the private legislation governing labour and management in their representational and bargaining activities. To achieve this mandate, the Board seeks to provide effective industrial relations solutions for the Canadian labour relations community in a fair and timely manner.

Responsibilities

The CIRB is an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application of the *Canada Labour Code* (the *Code*), Part I, Industrial Relations, and certain provisions of Part II, Occupational Health and Safety. It was established in January 1999, to replace the previous Canada Labour Relations Board, through amendments to Part I of the *Code*.

Part I of the *Code* establishes the framework for collective bargaining, the acquisition and termination of bargaining rights, unfair labour practices and protection of the public interest in the event of work stoppages affecting essential services.

The CIRB has jurisdiction in all provinces and territories with respect to federal works, undertakings or businesses in the following sectors:

- Broadcasting
- Chartered banks
- Postal services
- Airports and air transportation
- Shipping and navigation
- Interprovincial or international transportation by road, railway, ferry or pipeline
- Telecommunications
- Grain handling and uranium mining and processing
- Most public and private sector activities in the Yukon, Nunavut and the Northwest Territories
- Band Councils and some First Nations undertakings
- Federal Crown corporations (including, among others, Atomic Energy of Canada Limited and the national museums)

The federal jurisdiction covers some 800,000 employees and their employers, and includes enterprises that have a significant economic, social, and cultural impact on Canadians from coast to coast. The variety of activities conducted in the federally regulated sector, as well as its geographical spread and national significance, contribute to the uniqueness of the federal jurisdiction and the role of the CIRB.

The Board's role is to exercise its powers in accordance with the Preamble and provisions of the *Code*, which state that Parliament considers "the development of good industrial relations to be in the best interests of Canada in ensuring a just share of the fruits of progress to all." To that end, the Board aims to be responsive to the needs of the industrial relations community across Canada.

Departmental Organization

The *Code* provides that the Board is to be composed of the Chairperson, two or more full-time Vice-Chairpersons, not more than six full-time Members (of which not more than three represent employers and not more than three represent employees) and any other part-time members (representing, in equal numbers, employees and employers) necessary to discharge the responsibilities of the Board. All are appointed by the Governor in Council: the Chairperson and the Vice Chairpersons for terms not to exceed five years, the members for terms not to exceed three years. The Board currently consists of the Chairperson, five full-time and two part-time Vice-Chairpersons, and six full-time and two part-time Members. Information on the Board members can be found at: http://www.cerb-ccr.gc.ca/about-apropos/members-membres/index_eng.asp.

The Chairperson is the chief executive officer of the Board and has supervision over, and direction of, the work of the Board, including:

- the assignment and reassignment of matters that the Board is seized of to panels;
- the composition of panels and the assignment of Vice Chairpersons to preside over panels;
- the determination of the date, time and place of hearing;
- the conduct of the Board's work;
- the management of the Board's internal affairs;
- the duties of the staff of the Board.

The Board's headquarters are located in the National Capital Region. Support to the Board is provided by the Executive Director, reporting directly to the Chairperson. The Executive Director is responsible for regional operations, case management, client and corporate services and financial services. The Legal Services Branch provides legal assistance as required by the Board and is headed by a general counsel who reports directly to the Chairperson of the Board.

The Board has five regional offices located in Dartmouth, Montréal, Ottawa, Toronto and Vancouver, with a satellite office in Winnipeg. These offices are staffed by labour relations professionals and case management teams. Each regional office is headed by a regional director, who reports to the Executive Director in Ottawa.

The Board has established a series of strategic objectives in support of its mandate, which include to:

- seek solutions to labour relations problems by determining the cause and nature of conflict and by applying the appropriate dispute resolution mechanism, including fact finding, mediation and adjudication;

- conduct its activities in a fair, timely and consistent manner;
- consult its clients on its performance and on the development of policies and practices;
- promote an understanding of its role, processes and jurisprudence through client contact and a variety of information dissemination methods;
- conduct its business and manage its resources in a manner that is fiscally sound, in accordance with the *Financial Administration Act* and the policies and directives of the central agencies of government.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

Strategic Outcome

In pursuing its mandate, the CIRB seeks to achieve the following strategic outcome:

**Resolution of labour relations issues in sectors regulated by the
Canada Labour Code in a timely, fair and consistent manner**

The CIRB's strategic outcome is aligned with the government's Economic Affairs and supports the government's desired outcome of ensuring a Fair and Secure Marketplace through the impartial, effective and appropriate administration of the rules governing the conduct of employers and unions, in order to ensure stable labour-management relations and productive workplaces.

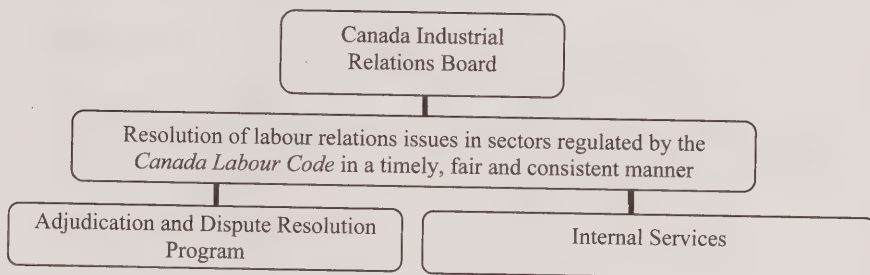
Program Activity Architecture

Based on its legislated mandate and its currently approved PAA, the CIRB has a single strategic outcome and two program activities.

Agency

Strategic Outcome

Program Activity



Planning Summary

The following table provides a summary of the total planned spending for the Canada Industrial Relations Board for the next three fiscal years.

Financial Resources (\$ thousands)

2010-11	2011-12	2012-13
13,017	13,035	13,035

The following table provides a summary of the total planned human resources for the Canada Industrial Relations Board for the next three fiscal years.

Human Resources (Full-Time Equivalent-FTE)

2010-11	2011-12	2012-13
110	110	110

Strategic Outcome: Resolution of labour relations issues in sectors regulated by the <i>Canada Labour Code</i> in a timely, fair and consistent manner	
Performance Indicators	Targets
CIRB decisions overturned by the Federal Court of Appeal	Less than one percent of all decisions rendered are overturned by the Federal Court of Appeal
Number of applications/complaints resolved through mediation	Fifty percent of cases are resolved through mediation
Decisions are issued within statutory deadlines	Average decision-making time is less than 90 days from the date the Board reserved its decision
Reduction of CIRB's average case disposition time	Seventy percent of cases are processed in less than one year

Program Activities ¹	Forecast Spending 2009–10	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2010–11	2011–12	2012–13	
Adjudication and Dispute Resolution Program	9,366	9,437	9,450	9,450	Fair and Secure Market Place
Internal Services	3,893	3,580	3,585	3,585	The CIRB promotes stable industrial relations within the industrial sectors that fall under federal jurisdiction, thus ensuring safe, fair and productive workplaces that contribute positively to the Canadian economy
Total Planned Spending		13,017	13,035	13,035	

Contribution of Priorities to Strategic Outcome

The CIRB's priorities are largely dictated by its **strategic outcome**. In the discharge of its mandate, the Board aims to be progressive, efficient and effective, as well as open and accountable. In addition to its objective of promoting and contributing to effective and stable industrial relations, the Board plans to pursue the priorities summarized in the table below.

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Expeditious and fair processing of applications and complaints	Ongoing	<p>All of these priorities are linked to our sole strategic outcome:</p> <p>Resolution of labour relations issues in sectors regulated by the <i>Canada Labour Code</i> in a timely, fair and consistent manner</p> <p>and are directly linked to our main program activity:</p> <p>Adjudication and Dispute Resolution Program</p>	<p>Why is this a priority? Stable industrial relations contribute to Canada's economic prosperity. By resolving matters in a timely and fair manner, the CIRB directly contributes to this objective</p> <p>Plans for meeting the priority To accomplish this, the CIRB will launch a review of its <i>Regulations</i> to ensure effective and efficient handling of applications and complaints; it will fine-tune procedures aimed at reducing processing time for certification applications; and will actively explore opportunities to further reduce the average case disposition time</p>

¹ For program activity descriptions, please access the Main Estimates online at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/index-eng.asp>.

Successful resolution of labour relations problems through appropriate dispute resolution mechanisms	Ongoing		<p>Why is this a priority?</p> <p>Being responsive to the community needs and addressing the underlying labour relations issues contributes to a stable industrial relations climate and thus has a direct positive effect on the Canadian economy</p> <p>Plans for meeting the priority</p> <p>To achieve this, the CIRB will increase its emphasis on proactive mediation of complaints by regional staff and Board members, and will implement tracking measures to measure its success rate</p>
An involved and well-informed labour relations community	Ongoing		<p>Why is this a priority?</p> <p>As client-focused service is important to the federal government, consultations with clients will continue to be a priority for the CIRB</p> <p>Plans for meeting the priority</p> <p>The CIRB will update and expand the information on its Website; develop and disseminate regular CIRB updates to the labour relations community; and consult the community on policies and procedures</p>

Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Operational effectiveness and compliance with government-wide Accountability Framework	Ongoing	<p>This priority is linked to our sole strategic outcome:</p> <p>Resolution of labour relations issues in sectors regulated by the <i>Canada Labour Code</i> in a timely, fair and consistent manner</p> <p>and is linked to our main program activity:</p> <p>Adjudication and Dispute Resolution Program</p>	<p>Why is this a priority?</p> <p>Sound management practices, processes and systems, particularly in areas such as human resources and internal service delivery, are essential to CIRB's ability to deliver its programs and services to the public and achieve its strategic outcome economically, efficiently and effectively</p> <p>Plans for meeting the priority</p> <p>The CIRB will work to align people to priorities by anticipating and supporting staffing needs and operational requirements, and ensuring flexibility to meet changing priorities. The Board will continue to support the achievement of the government-wide priorities for public service renewal</p> <p>The CIRB will also continue to strengthen its management and accountability in the area of corporate risk management, and will be implementing improved management practices in areas where opportunities have been identified in the Management Accountability Framework Assessment</p>

Risk Analysis

Operating environment

The Board has an ongoing planning challenge in that the CIRB's sole function is to respond to the matters referred to it by unions, employers, employees and the Minister of Labour. As such, the CIRB's operational activities are driven by external demands that it can only react to rather than plan for.

The Board's workload is a function of many variables, but the economic environment is a key determinant of the types of cases submitted to the Board. For example, corporate mergers, acquisitions and restructuring tend to increase the demand for bargaining unit reviews. Corporate bankruptcies and insolvencies frequently result in a loss of or decrease in the level of collectively bargained salary and employment benefits, with resultant increases in duty of fair representation and bad faith bargaining complaints. The negotiation or renegotiation of collective agreements in areas essential to public health or safety creates demand for Board investigations and rulings on maintenance of activities issues.

Although the nature of the demand for Board services may vary, depending on the state of the economy, the absolute number of incoming applications and complaints is expected to remain relatively constant over the planning period. However, a significant increase in the number or complexity of incoming matters would severely affect the Board's ability to meet its strategic outcome.

Processing Time

The Board's largest operational risk is associated with the number of applications and complaints it receives in a given year, combined with its ability to continue to reduce its backlog of cases. To mitigate this risk, priority is given to the processing and consideration of matters in which it appears that delay will pose a significant potential for adverse industrial relations consequences, or where other identifiable factors require a matter to be promptly addressed. In addition, the CIRB adopted new procedures for the processing of duty of fair representation complaints over the last year. This year, the CIRB will begin a comprehensive review of its *Regulations* to ensure effective and efficient handling of applications and complaints and will fine-tune the processing of applications for certification. It is expected that these mitigating strategies will greatly reduce the time it takes to process matters, which in turn will continue to reduce the number of backlog cases.

Quality of Decisions

In addition to the timeliness of decisions, a second operational risk involves the quality of the decisions. Decisions that are not based on sound legal and industrial relations principles would not only lead to flawed jurisprudence, but would also create uncertainty in the client community. It should be noted that all but one judicial review application to the Federal Court of Appeal was dismissed in the 2003–04 to 2008–09 period. This underscores the importance of the quality of Governor-in-Council appointments that are made to the Board and the experience and expertise that these appointees bring to it.

Human Resources

The CIRB, like most of the federal public service, is facing challenges with employee retention and departures due to retirement. In the next five years, over 60% of the Board's staff is eligible to retire. In addition, results from the Public Service Employee Survey identified issues related to career progression within the Board. As the CIRB is a small and specialized organization, the impact of staff turnover can be significant. Maintaining continuity of the Board's corporate knowledge requires sustained focus on recruitment, training and succession planning. In the past year, the Board has responded by putting in place development programs and positions and will continue to look for opportunities to expand its training and career development opportunities.

Like other small departments and micro-agencies, the CIRB continually faces pressure to respond to, or implement various government-wide management initiatives. The CIRB is continuing its work on several fronts, such as strengthening its accountability framework, planning for the implementation of the new evaluation policy, and developing measures to enhance human resources management in the context of public service renewal. These and other concerns are being addressed in the CIRB's Integrated Human Resources and Business Plan. The CIRB will continue to actively seek opportunities both from new technologies and interdepartmental partnerships, in order to achieve efficiencies. The CIRB believes this approach will mitigate the pressure caused by horizontal initiatives while ensuring it continues to be well positioned to carry out its mandate.

The CIRB's risk profile and mitigation plan is adjusted periodically, usually following its annual retreat, after discussion of the Board's current situation and future directions.

Expenditure Profile



There has been no significant deviation in the expenditure trend of the CIRB over the previous year. However, the 9% increase in actual spending for the 2008-09 fiscal year over the previous year is primarily due to the relocation of the Board's regional offices in Montréal and Vancouver as a result of Public Works and Government Services Canada initiatives.

Approximately 80% of the CIRB's \$13 million operating budget is expended on employee salaries and benefits. Of the remaining \$2.6 million in the Operation and Maintenance budget (O&M), 60% is for travel and professional services, and is largely related to the processing of

cases, including travel to hearings, rental of hearing rooms, interpretation services and translation of Board decisions. The Board adheres to Treasury Board policies for the expenditure of its O&M budget.

Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Voted or Statutory Item (S)	Truncated Voted or Statutory Wording	2009–10 Main Estimates	2010–11 Main Estimates
10	Operating expenditures	11,122	11,490
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,465	1,527
Total		12,587	13,017

The increase of \$430 thousand in Main Estimates from 2009–10 to 2010–11 is due to salary and benefits adjustments prescribed by collective agreements and Treasury Board policies.

SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME

Strategic Outcome and Program Activities

**Resolution of labour relations issues in sectors regulated by the
Canada Labour Code in a timely, fair and consistent manner**

The following section describes the CIRB's program activities and identifies the expected result, performance indicators and targets for each activity. This section also explains how the CIRB plans on meeting the expected results and presents the financial and non-financial resources that will be dedicated to each program activity.

This section will contain a discussion of plans surrounding the following program activities:

- Adjudication and Dispute Resolution Program
- Internal Services

The Board has only one key operational program activity—the Adjudication and Dispute Resolution Program. The second program activity of the Board is to provide the internal support required to carry out the Board's primary program.

Through its primary program, the CIRB resolves labour relations issues by exercising its statutory powers relating to the application and interpretation of Part I (Industrial Relations), and certain provisions of Part II (Occupational Health and Safety), of the *Code*. Activities include the granting, modification and termination of bargaining rights; the investigation, mediation and adjudication of complaints alleging violation of Part I of the *Code*; the determination of essential services; the exercise of ancillary remedial authority; the exercise of cease and desist powers in cases of unlawful strikes or lockouts; the settlement of the terms of a first collective agreement. The secondary program activity involves the provision of administrative services required to support these activities.

Information on both activities is provided in the tables below.

Program Activity 1: Adjudication and Dispute Resolution Program					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2010–11		2011–12		2012–13	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
76	9,437	76	9,450	76	9,450

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Labour relations issues are resolved in a timely, fair and consistent manner	CIRB decisions overturned by the Federal Court of Appeal	Less than one percent of all decisions rendered are overturned by the Federal Court of Appeal
	Number of applications/complaints resolved through mediation	Fifty percent of cases are resolved through mediation
	Decisions are issued within statutory deadlines	Average decision-making time is less than 90 days from the date the Board reserved its decision
	Reduction of CIRB's average case disposition time	Seventy percent of cases are processed in less than one year

Planning Highlights

The complexity and implications of the issues facing federally regulated employers and unions require the Board to judiciously apply a wide range of knowledge and skills in diverse industrial relations, labour law and administrative law contexts. The stable economic environment over the past few years has resulted in a decrease in the number of cases coming before the Board, but the current environment may well change that situation. It is possible that the Board will receive more unfair labour practice complaints as a result of difficulties at the bargaining table, as well as more applications related to corporate restructuring or sale of business.

Typical issues of continuing concern to the Board include:

- the acquisition and exercise of free collective bargaining rights, and the promotion of sound labour-management relations in a fair and transparent manner;
- the need to ensure that collective bargaining between employers and unions is conducted fairly and in good faith;
- the determination of the levels of services required to be maintained during a work stoppage to ensure the protection of the health and safety of the Canadian public;
- the prompt consideration of situations in which illegal work stoppages are alleged;
- the need to assist companies and unions in resolving the labour relations implications of corporate mergers and acquisitions – including the determination of appropriate bargaining unit structures and representation rights.

The Board's foremost priority remains the efficient and effective delivery of its statutory mandate as set out in the *Code*, while being both transparent and accountable in its decision-making process. The Board continually monitors and adjusts its processes in order to respond to workload demands.

Within this context, the Board's three main operational priorities in the coming years are to provide expeditious and fair processing of applications and complaints; focus on successful resolution of labour relations problems through appropriate dispute mechanisms; and continue with its formal and informal consultations and engagement with the labour relations community.

To deliver on these priorities, and in consultation with the client community, the Board will begin a review of its *Regulations* and seek effective and efficient ways of handling applications and complaints, including exploring opportunities to further reduce case processing and disposition time. It will also increase its emphasis on proactive mediation of complaints by regional staff and Board members. In addition, it will develop and disseminate regular CIRB updates to the labour community.

It is expected that the achievement of these priorities will simplify and/or shorten case processing measures, which will increase the number of matters that can be disposed of with a limited adjudicative capacity, thus enhancing effectiveness and efficiencies.

The Board will continue to endeavor to provide timely and legally sound decisions that are consistent across similar matters, in order to establish strong and clear jurisprudence, which in turn should reduce the likelihood of a demand for reconsideration, as well as reducing the likelihood of applications to the Federal Court of Appeal for a judicial review.

Analysis

Volume of Matters

It is expected that the volume of matters will not be significantly different from the last three years. After an initial spike in caseload levels in the years following the 1999 amendments to the *Code*, the number of applications/complaints received has generally declined over the last five fiscal years. In the first five years following the 1999 amendments to the *Code*, the CIRB received an average of 924 applications/complaints per year, compared to 685 over the last five years.

Unfair labour practice (ULP) complaints, which represent approximately 40% of incoming matters in any given year, and are an indicator of the labour relations climate, are down almost 25% on average, in the 2006–07 to 2008–09 period (representing 85 fewer complaints per year), compared to the previous five fiscal years. It should be noted that the rate of incoming matters related to ULP has increased somewhat in the third and fourth quarters of 2008–09 as the recession took hold.

Disposition of Matters

With respect to the disposition of matters, the Board was able to improve its rate of matter disposition in the years following the 1999 amendments. While the number of matters disposed of by the Board declined in 2006–07 and 2007–08, similarly to incoming matters, the CIRB took

a number of measures to raise its disposition rate and resolved 819 matters in 2008–09, which represents 144 more matters disposed than the 675 in the previous fiscal-year. As a result, the number of pending cases dropped to 443 at the end of March 2009, or 147 fewer than the previous year, and the lowest level since 1996–97.

The *Canada Industrial Relations Board Regulations, 2001* (the *Regulations*) stipulate that certain types of matters require priority attention. These cases include requests for an interim order decision, requests to file Board orders in Court, referrals to the Board by the Minister of Labour relating to the maintenance of activities during a legal work stoppage, applications alleging an invalid strike or lockout vote, applications for a declaration of unlawful strike or lockout, and unfair labour practice complaints alleging the use of replacement workers and dismissal for union activities. These types of matters are processed on an expedited time frame. During the planned review of the *Regulations*, the Board will consider whether any other types of applications should be subject to expedited procedures.

Processing and Disposition Time

The time required to process a file—the time spent opening, investigating, mediating, hearing, and deciding a case—increased moderately in 2008–09, averaging 313 calendar days compared to 298 days in 2007–08 and 242 days in 2006–07.

The principal reason for the increase in processing time experienced in both 2007–08 and 2008–09 is related to the resolution of a large number of backlog of cases involving duty of fair representation (DFR) complaints. Prior to 2007–08, DFR complaints were often set aside when more urgent matters arose. As a result, the CIRB had accumulated a significant backlog of DFR complaints, and their proportion of all pending matters grew from 25.6% in 2002–03 to almost 43% at the end of 2006–07. The CIRB decided to seriously address this DFR backlog in 2007–08 and 2008–09. Consequently, DFR complaints represent a third of disposed matters in 2008–09 compared to an average of about 19% in the previous five years.

One component of the overall processing time is the length of time required by a Board panel² to prepare and issue a decision, following the completion of the investigation and/or hearing of a matter. A panel may decide a case without a hearing on the basis of written and documentary evidence, such as investigation reports and written submissions, or may defer the decision until further evidence and information is gathered via an oral hearing.

Section 14.2(2) of the *Code* requires that a panel must render its decision and give notice of it to the parties no later than ninety days after the day on which it reserved its decision or within any further period that may be determined by the Chairperson. The Board's objective is to achieve compliance with the ninety-day time limit in a majority of the cases requiring written reasons for decision.

Written Decisions

The Board issues detailed *Reasons for decision* in matters dealing with significant labour-management issues and/or those with significant precedential importance. In other

² A panel is composed of the Chairperson or a Vice-Chairperson for single member panels and the Chairperson or a Vice-Chairperson and two Members in a tripartite panel.

matters, concise “letter decisions” help expedite the decision-making process, thereby providing more timely industrial relations outcomes for parties. The Board strives to provide timely and legally sound decisions that are consistent across similar matters in order to establish strong and clear jurisprudence. In 2008–09, more than three quarters of decisions were rendered in 90 days or less.

Benefits for Canadians

The impact of the work of the Board can be both broad-ranging and significant. The Board’s decisions and mediation efforts often affect, in very tangible ways, the working lives of thousands of Canadians, the economic position of leading Canadian corporations, and the general well-being of the Canadian public. When the Board receives an application or complaint, it is usually because there is some form of unresolved conflict or problem that the parties involved have been incapable of resolving on their own. By resolving the matter, through mediation or by issuing a decision, the Board effectively and directly contributes to improved labour-management relations in that enterprise.

However, the Board also contributes to effective industrial relations in the federal jurisdiction generally. Each time it issues a decision, the Board adds to its growing jurisprudence, which is widely disseminated to the industrial relations community. Clear and consistent jurisprudence provides an environment where potential litigants are more likely to resolve matters on their own than to bring the matter before the Board.

Program Activity 2: Internal Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2010–11		2011–12		2012–13	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
34	3,580	34	3,585	34	3,585

The Internal Services program activity supports CIRB’s strategic outcome. It consists of the groups of activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of the CIRB, including Central Agency requirements. These groups are: management and oversight services; human resources services; financial and administrative services (including facilities, materiel and procurement services); information management (IM) services; and information technology (IT) services.

Planning Highlights

In line with the government’s Public Service Renewal Initiative, the CIRB has instituted an integrated planning process, which involves assessing current and future workforce capacity against evolving business priorities, identifying gaps, developing and implementing strategies to fill those gaps, and monitoring and reporting on progress. This process is guided by CIRB’s

three-year Integrated Human Resources and Business Plan (updated annually), which articulates the department's business goals and sets out short and longer term people management strategies to ensure that these goals are met. This Plan recognizes that priorities and business requirements constantly evolve and that our people management activities must also be flexible and responsive.

The CIRB will also continue to improve and strengthen its management practices and will focus its efforts on areas of improvement identified in Round VI of the Management Accountability Framework Assessment released in 2009. Specifically, in the coming years, the CIRB will focus its efforts on the development of a corporate risk management framework; the development of an integrated IM/IT Strategy harmonizing its information management needs, practices and policies with technology management products and overall security responsibilities. In addition, the CIRB will continue to monitor and enhance its comptrollership practices, as required.

Benefits for Canadians

Specific benefits to Canadians include the following:

- resources effectively support the delivery of the CIRB's program and corporate obligations; and
- human and financial resources are utilized in the most economical, efficient and effective manner.

SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

Supplementary Information Tables

All electronic supplementary information tables found in the 2010–11 Report on Plans and Priorities can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's Website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/info/info-eng.asp>.

To Contact the Board

Toll-free: 1-800-575-9696

People who use TTY should place calls with the assistance of a Bell Relay Service operator at: 1-800-855-0511

Email: info@cirb-ccri.gc.ca

Website: <http://www.cirb-ccri.gc.ca>

SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Tableaux de renseignements supplémentaires

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2010-2011 est disponible sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/info/info-fra.asp>.

Pour communiquer avec le Conseil

Appels sans frais : 1-800-575-9696

Les personnes qui utilisent un ATS devraient communiquer par l'entremise d'un téléphoniste du Service de relais Bell au 1-800-855-0511

Courriel : info@ccri-cirb.gc.ca

Site Web : <http://www.ccri-cirb.gc.ca>

exigences imposées aux organismes centraux. Voici ces groupes : services de gestion et de surveillance; services des ressources humaines; services financiers et administratifs (y compris les installations, les services de gestion du matériel et d'approvisionnement); les services de gestion de l'information (GI); et les services de technologie de l'information (TI).

Faits saillants de la planification

Conformément à l'Initiative de renouvellement de la fonction publique du gouvernement, le CCRI a mis en place un processus de planification intégré, lequel comprend un examen de la capacité actuelle et future des effectifs par rapport aux priorités opérationnelles changeantes, l'identification des lacunes, l'élaboration et la mise en oeuvre de stratégies visant à combler ces lacunes, ainsi que le suivi des progrès et la préparation de rapports sur ceux-ci. Ce processus s'inspire du Plan intégré triennal des activités et des ressources humaines (mis à jour chaque année), plan qui énonce les objectifs opérationnels de l'organisation et expose les stratégies de gestion du personnel à court et à long terme pour faire en sorte que ces objectifs soient atteints. Ce plan reconnaît que les priorités et les exigences opérationnelles sont en constante évolution et que nos activités de gestion du personnel doivent aussi être flexibles et répondre aux besoins.

Le CCRI continuera également d'améliorer et de renforcer ses pratiques de gestion, et il concentrera ses efforts sur les aspects à améliorer qui ont été relevés dans l'évaluation de la ronde VI du Cadre de responsabilisation de gestion publiée en 2009. Plus précisément, au cours des prochaines années, le CCRI concentrera ses efforts sur : l'élaboration d'un cadre de gestion du risque; l'élaboration d'une stratégie intégrée de GI/TI incorporant les besoins, pratiques et politiques en matière de gestion de l'information aux produits de gestion de la technologie et tenant compte des responsabilités générales relatives à la sécurité. En outre, le CCRI continuera de surveiller et d'améliorer ses pratiques de contrôle au besoin.

Avantages pour les Canadiens

Les Canadiens peuvent retirer des avantages précis, dont les suivants :

- les ressources appuient efficacement la prestation du programme du CCRI et le respect de ses obligations;
- les ressources humaines et financières sont employées de la façon la plus économique, efficace et efficiente possible.

L'activité de programme « Services internes », laquelle appuie le résultat stratégique du CCRl, est composée des groupes d'activités et de ressources administratives pour répondre aux besoins des programmes du CCRl et remplir les autres obligations de ce dernier, notamment les

Activité de programme 2 : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de \$)					
2010-2011			2011-2012		
ETP	Dépenses prévues	34	ETP	Dépenses prévues	34
34	3 580	34	3 585	34	3 585
2012-2013					
ETP	Dépenses prévues	34	ETP	Dépenses prévues	34

L'amélioration des relations patronales-syndicales dans cette entreprise.

Toutefois, le Conseil contribue aussi à l'établissement de relations du travail efficaces dans les entreprises de compétence fédérale en général. Chaque décision du Conseil vient s'ajouter à sa jurisprudence de plus en plus volumineuse et diversifiée, qui fait l'objet d'une vaste diffusion dans le milieu des relations du travail. En rendant des décisions claires et uniformes, le Conseil définit un ensemble de principes sur lesquels les parties à un litige éventuel peuvent s'appuyer pour régler leurs différends eux-mêmes au lieu de solliciter l'intervention du Conseil.

Les interventions du CCRl peuvent avoir des retombées importantes et considérables. Les décisions et les efforts de médiation du Conseil ont souvent une incidence très concrète sur la vie active de milliers de Canadiens, la situation économique de grandes entreprises canadiennes et le bien-être général des Canadiens. Si le Conseil est saisi d'une demande ou d'une plainte, c'est habituellement parce qu'il y a un différend ou un problème quelconque que les parties concernées ont été incapables de régler elles-mêmes. En réglant l'affaire, au moyen de la médiation ou en rendant une décision, le Conseil contribue de manière directe et efficace à

Avantages pour les Canadiens

Décisions écrites

Le Conseil rend des *Motifs de décision* détaillés lorsqu'il s'agit d'affaires qui traitent de questions d'importance entre les syndicats et les employeurs ou qui font jurisprudence. Pour les autres affaires, le Conseil rend des décisions-létres concises, ce qui accélère le processus décisionnel et apporte des solutions plus rapides aux parties en matière de relations du travail. Le Conseil s'efforce de rendre, de façon rapide, des décisions fondées en droit qui sont cohérentes d'une affaire à l'autre, de manière à établir une jurisprudence fiable et bien définie. En 2008-2009, plus des trois quarts des décisions ont été rendues en 90 jours ou moins.

écrites, ou il peut prendre sa décision en délibéré jusqu'à la tenue d'une audience qui lui permettrait d'obtenir des renseignements supplémentaires.

Le paragraphe 14.2(2) du *Code* prévoit que la formation rend sa décision et en notifie les parties dans les quatre-vingt-dix jours suivant la prise en délibéré ou dans le délai supérieur précisé par le président du Conseil. L'objectif du Conseil est de respecter le délai de quatre-vingt-dix jours dans la majorité des affaires qui nécessitent des motifs de décision écrits.

Affaires tranchées

En ce qui concerne les affaires tranchées, le Conseil a réalisé des progrès à ce chapitre au cours des exercices qui ont suivi les modifications de 1999. Si le nombre d'affaires tranchées par le Conseil a chuté en 2006-2007 et en 2007-2008, au même titre que le nombre d'affaires reçues, le CCRl a tout de même pris des mesures pour en arriver à accroître son taux d'affaires tranchées et il a tranché 819 affaires en 2008-2009, soit 144 affaires tranchées de plus par rapport aux 675 de l'exercice financier précédent. Le nombre d'affaires en instance a donc chuté à 443 à la fin de mars 2009, soit une baisse de plus de 147 affaires par rapport à l'exercice précédent et le niveau le plus bas depuis 1996-1997.

Le *Règlement de 2001 sur le Conseil canadien des relations industrielles* (le *Règlement*) dispose que certains types de dossiers doivent être traités de façon prioritaire. Il s'agit notamment des demandes d'ordonnance provisoire ou de décision partielle, des demandes de dépôt d'ordonnances du Conseil à la Cour, des renvois au Conseil par le ministre du Travail relativement au maintien de certaines activités durant un arrêt de travail non interdit par la loi, des demandes alléguant l'invalidité d'un vote de grève ou de lock-out, des demandes de déclaration de grève ou de lock-out illégal et des plaintes de pratique déloyale de travail concernant l'utilisation de travailleurs de remplacement et le congédiement pour activités syndicales. Ces types d'affaires sont traités de manière expéditive. Durant l'examen prévu du *Règlement*, le CCRl examinera la question de savoir si d'autres types de demandes devraient faire l'objet de procédures expéditives.

Délai de traitement et de règlement des affaires

Le délai requis pour traiter un dossier – le délai nécessaire pour ouvrir le dossier, faire enquête, agir comme médiateur, tenir une audience et trancher l'affaire – a augmenté de façon modérée en 2008-2009, pour s'établir à 313 jours civils en moyenne, comparativement à 298 jours en 2007-2008 et 242 jours, en 2006-2007.

L'augmentation du délai de traitement en 2007-2008 et en 2008-2009 s'explique principalement par le règlement de nombreuses plaintes de manquement au devoir de représentation juste (DRJ) faisant partie de l'arrière des affaires. Avant 2007-2008, les plaintes de manquement au DRJ étaient souvent mises de côté au profit d'affaires plus urgentes. Le CCRl a ainsi accumulé un arrière important de plaintes de manquement au DRJ. Cet arrière, exprimé en pourcentage de toutes les affaires en instance, est passé de 25,6 % en 2002-2003 à près de 43 % à la fin de 2006-2007. Le CCRl a décidé de prendre les grands moyens pour remédier à la situation en 2007-2008 et en 2008-2009. Les plaintes de manquement au DRJ représentent donc un tiers des affaires tranchées en 2008-2009, par rapport à une moyenne d'environ 19 % dans les cinq exercices précédents.

L'un des éléments entrant dans le délai de traitement global est le temps nécessaire à un banc du Conseil² pour préparer et rendre sa décision, une fois l'enquête ou l'audition de l'affaire terminée. Un banc peut statuer sur une affaire sans tenir d'audience en s'appuyant sur les éléments de preuve écrits et les documents comme les rapports d'enquête et les observations

² Un banc est composé du président ou d'un vice-président dans le cas des bancs constitués d'un seul membre, ou du président ou d'un vice-président et de deux membres, dans le cas d'un banc tripartite.

La priorité absolue du Conseil demeure la réalisation du mandat qui lui est confié par le *Code*, et ce, de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible, tout en faisant en sorte que son processus décisionnel soit transparent et responsable. Le Conseil surveille et modifie constamment ses processus pour s'ajuster aux exigences de sa charge de travail.

Dans ce contexte, les trois priorités opérationnelles principales du Conseil pour les prochaines années sont les suivantes : traiter les demandes et les plaintes de manière rapide et juste; mettre l'accent sur le règlement des problèmes de relations du travail à l'aide des mécanismes appropriés de règlement des différends; poursuivre ses consultations officielles et non officielles auprès du milieu des relations du travail et donner suite à son engagement envers celui-ci.

Pour respecter ces priorités, le CCRJ amorcera, en collaboration avec la clientèle, un examen de son *Règlement* et cherchera des moyens efficaces et efficaces de traiter les demandes et les plaintes. Il étudiera notamment les possibilités de réduire davantage les délais de traitement et de règlement des affaires. En outre, le CCRJ mettra davantage l'accent sur une médiation proactive des plaintes par le personnel des bureaux régionaux et les membres du Conseil. De plus, il élaborera et diffusera régulièrement des nouvelles du CCRJ au milieu des relations du travail.

Le Conseil s'attend à ce que les réalisations découlant de ces priorités simplifient ou accélèrent le traitement des affaires, ce qui accroîtra le nombre d'affaires qui peuvent être tranchées malgré une capacité décisionnelle limitée, et de ce fait accroîtra l'efficacité et le rendement.

Le Conseil continuera de s'employer à rendre, de façon rapide, des décisions fondées en droit qui sont cohérentes d'une affaire à l'autre, de manière à établir une jurisprudence fiable et bien définie et à réduire, ainsi, la probabilité de demandes de réexamen, aussi bien que la probabilité de demandes de contrôle judiciaire devant la Cour d'appel fédérale.

Analyse

Volume d'affaires

Le volume d'affaires ne devrait pas être très différent du volume des trois derniers exercices. Après une augmentation fulgurante de la charge de travail dans les années qui ont suivi l'entrée en vigueur des modifications du *Code* en 1999, le nombre de demandes et de plaintes reçues par le Conseil a en général diminué au cours des cinq derniers exercices financiers. Dans les cinq exercices qui ont suivi le remaniement du *Code* en 1999, le CCRJ a reçu 924 demandes plaintes en moyenne par année, par rapport à 685 au cours des cinq derniers exercices.

Les plaintes de pratique déloyale de travail (PDT), qui représentaient environ 40 % des affaires reçues dans une année donnée, et qui donnent le pouls du climat des relations du travail, ont chuté de près de 25 % en moyenne au cours de la période allant de 2006-2007 à 2008-2009 (ce qui représente 85 plaintes de moins par année), comparativement aux cinq exercices précédents. Il faut noter que le nombre d'affaires reçues relèvent à une PDT a légèrement augmenté au cours des troisième et quatrième trimestres de 2008-2009, au fur et à mesure que la récession faisait sentir ses effets.

Faits saillants de la planification

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail	Décisions du CCRI renversées par la Cour d'appel fédérale	Moins de un pour cent de toutes les décisions rendues sont annulées par la Cour d'appel fédérale
	Nombre de demandes et de plaintes réglées au moyen de la médiation	Cinquante pour cent des affaires sont réglées au moyen de la médiation
	Décisions publiées dans les délais prévus par la loi	Le CCRI rend, en moyenne, ses décisions moins de 90 jours après la date où il les a prises en délibéré
	Réduction du délai moyen de règlement des affaires au CCRI	Soixante-dix pour cent des affaires sont traitées en moins d'un an

Les questions particulières qui continuent de retenir l'attention du Conseil comprennent :

- l'acquisition et l'exercice du droit à la libre négociation collective et l'établissement de relations du travail harmonieuses de manière juste et transparente;
- la nécessité de veiller à ce que les négociations collectives entre employeurs et syndicats se déroulent de manière juste et de bonne foi;
- la détermination des services qui doivent être maintenus durant un arrêt de travail pour protéger la santé et la sécurité du public canadien;
- l'examen rapide des situations où il y a possibilité d'un arrêt de travail illégal;
- la nécessité de venir en aide aux entreprises et aux syndicats pour résoudre les problèmes de relations du travail découlant des fusions et acquisitions d'entreprises – notamment la détermination de structures d'unités de négociation habiles à négocier et les droits de représentation.

SECTION II : ANALYSE DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Résultat stratégique et activités de programme

Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail qui sont régies par le Code canadien du travail

La section qui suit décrit les activités de programme du CCRl, de même que le résultat attendu, les indicateurs de rendement et les objectifs pour chaque activité. Elle explique également comment le CCRl prévoit atteindre les résultats attendus et indique les ressources financières et non financières qui seront allouées à chaque activité de programme.

La présente section contient une analyse des plans concernant les activités de programme suivantes :

- Programme de règlement et de résolution de conflits
- Services internes

Le Conseil n'a qu'une seule activité de programme principale - en l'occurrence le Programme de règlement et de résolution de conflits. La seconde activité du Conseil consiste à fournir les services de soutien interne nécessaires à l'exécution du programme principal du Conseil.

Par son programme principal, le CCRl règle des questions liées aux relations du travail en exerçant les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi relativement à l'application et à l'interprétation de la Partie I (Relations du travail) et de certaines dispositions de la Partie II (Santé et sécurité au travail) du *Code*. Ses activités consistent à accorder, à modifier et à révoquer des droits de négociation; à mener des enquêtes sur des plaintes alléguant violation de la partie I du *Code*; à les trancher ou encore à régler ces plaintes au moyen de la médiation; à définir les services essentiels; à exercer ses pouvoirs de redressement connexes; à rendre des ordonnances d'interdiction en cas de grèves ou de lock-out interdits par la loi; à établir les modalités d'une première convention collective. L'activité de programme secondaire consiste à fournir les services administratifs nécessaires à l'appui de ces activités.

Les tableaux qui suivent fournissent des renseignements sur les deux activités.

Activité de programme I : Programme de règlement et de résolution de conflits					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de \$)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
76	9 437	76	9 450	76	9 450

L'augmentation de 430 000 \$ dans le Budget principal des dépenses de 2010-2011 par rapport à celui de 2009-2010 est due aux ajustements de salaires et d'avantages sociaux applicables conformément aux conventions collectives et aux politiques du Conseil du Trésor.

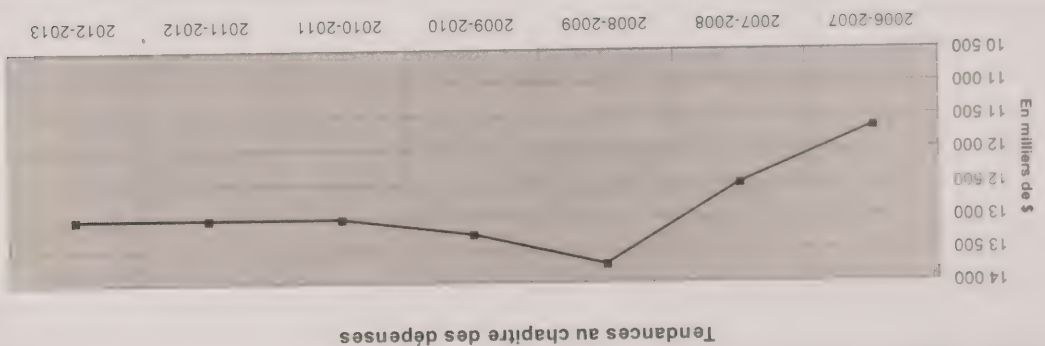
Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2009-2010	Budget principal des dépenses 2010-2011
10	Dépenses de fonctionnement	11 122	11 490
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 465	1 527
Total		12 587	13 017

(en milliers de \$)

Postes votés et législatifs

Les salaires et avantages sociaux représentent environ 80 % du budget opérationnel de 13 millions de dollars du CCRI. Le solde de 2,6 millions de dollars, qui est dédié au budget de fonctionnement et d'entretien (F et E), est utilisé dans une proportion de 60 % pour les services professionnels et les déplacements. Ces dépenses sont essentiellement liées au traitement des affaires, y compris les déplacements nécessaires pour la tenue d'audiences, la location de salles d'audience, les services d'interprétation et la traduction des décisions. Le Conseil applique les politiques du Conseil du Trésor pour l'utilisation du budget de fonctionnement et d'entretien.

Il y a eu peu de changements importants dans la courbe des dépenses du CCRI par rapport à l'exercice précédent. Cependant, l'augmentation de 9 % des dépenses réelles pour l'exercice 2008-2009 par rapport à l'exercice précédent est due principalement au déménagement des bureaux régionaux de Montréal et de Vancouver par suite de la décision de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.



Profil des dépenses

manquement au devoir de représentation juste au cours de l'exercice précédent. Cette année, le CCRI amorcera un examen exhaustif de son *Règlement* pour assurer le traitement efficient et efficace des demandes et des plaintes et apportera des améliorations au processus de traitement des demandes d'accréditation. Le Conseil s'attend à ce que ces stratégies d'atténuation réduiront considérablement le délai de traitement des affaires, ce qui se traduira nécessairement par une réduction de l'arrière des affaires.

Qualité des décisions

Le second risque opérationnel est lié à la qualité des décisions. Des décisions qui ne respectent pas les principes établis en droit et en relations du travail pourraient mener à l'établissement d'une jurisprudence non fiable en plus de semer la confusion parmi la clientèle. Il convient de noter que la Cour d'appel fédérale a rejeté toutes les demandes de contrôle judiciaire qui lui ont été présentées, sauf une, durant la période allant de 2003-2004 à 2008-2009. Cela met en évidence l'importance de la qualité des personnes qui sont nommées au CCRI par le gouverneur en conseil, tout comme de l'expérience et des compétences qu'ils y apportent.

Ressources humaines

Le CCRI, à l'instar de la plupart des autres ministères et organismes fédéraux, fait face à divers problèmes tels que le maintien de l'effectif et les départs à la retraite. Plus de 60 % des effectifs du Conseil seront admissibles à la retraite au cours des cinq prochains exercices. En outre, les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ont révélé l'existence de problèmes relatifs à l'avancement professionnel au sein du Conseil. Puisque le CCRI est un petit organisme spécialisé, le roulement du personnel peut avoir sur lui une incidence considérable. Pour assurer la continuité du savoir institutionnel du Conseil, il faut constamment mettre l'accent sur le recrutement, la formation et la planification de la relève. L'an dernier, le Conseil a réagi en mettant en place des programmes et des postes de perfectionnement, et il continuera de chercher des occasions d'offrir d'autres possibilités de formation et de perfectionnement de carrière.

À l'instar d'autres petits et très petits organismes, le CCRI subit constamment des pressions pour donner suite à diverses initiatives de gestion pangouvernementales ou les mettre en œuvre. Le CCRI poursuit son travail sur plusieurs fronts, comme le renforcement de son cadre de responsabilité, la planification de la mise en œuvre de la nouvelle politique d'évaluation et l'élaboration de mesures visant à améliorer la gestion des ressources humaines dans le contexte du renouvellement de la fonction publique. Ces questions et d'autres encore font l'objet de mesures dans le Plan intégré des activités et des ressources humaines du CCRI. Le CCRI continuera de chercher activement des occasions tant au moyen des nouvelles technologies que des partenariats avec d'autres ministères pour gagner en efficacité. Le CCRI croit que cette approche atténuera la pression exercée par les initiatives horizontales, tout en veillant à ce qu'il reste en mesure de réaliser son mandat.

Le Conseil met périodiquement à jour le profil de risque et le plan d'atténuation des risques, en général à l'issue de sa séance de réflexion, après l'examen de sa situation actuelle et de ses orientations futures.

Le risque opérationnel le plus important du Conseil est lié au nombre de demandes et de plaintes qu'il reçoit dans une année, conjugué à sa capacité de continuer à réduire l'arrière des affaires. Pour atténuer ce risque, le Conseil traite et examine en priorité les affaires qui pourraient vraiment avoir des conséquences néfastes en relations du travail si une décision n'était pas rendue rapidement ou qui nécessitent son attention immédiate pour d'autres raisons particulières. De plus, le CCRl a adopté de nouvelles procédures pour faciliter le traitement des plaintes de

Délai de traitement

La nature de la demande de services du CCRl peut varier, selon l'état de l'économie, mais le nombre total de demandes et de plaintes reçues devrait rester relativement stable au cours de la période de planification. Toutefois, une augmentation importante du nombre ou de la complexité des affaires reçues nuirait gravement à la capacité du CCRl d'atteindre son résultat stratégique.

La charge de travail du Conseil dépend de bien des variables, mais l'environnement économique joue un rôle important quant aux types d'affaires dont est saisi le Conseil. Par exemple, la fusion, l'acquisition et la restructuration d'entreprises tendent à faire augmenter le nombre de demandes de révision d'unités de négociation. La faillite et l'insolvabilité d'entreprises entraînent fréquemment la perte ou la diminution des salaires et avantages sociaux négociés collectivement, et l'augmentation des plaintes de manquement au devoir de représentation juste et des plaintes de négociation de mauvaise foi qui en découlent. La négociation ou la renégociation de conventions collectives dans des secteurs essentiels à la santé ou à la sécurité du public entraîne des demandes d'enquêtes et de décisions sur la question du maintien des activités par le CCRl.

n'est pas en mesure d'anticiper.

Le Conseil doit constamment relever un défi en matière de planification en ce sens que le CCRl a uniquement pour mandat de trancher les questions que lui renvoient les syndicats, les employeurs, les employés et le ministre du Travail. Par conséquent, les activités opérationnelles du CCRl sont dictées par des demandes externes auxquelles ce dernier ne peut que réagir et qu'il

Environnement opérationnel

Analyse des risques

<p>en prévoyant les besoins en dotation et les besoins opérationnels et en y répondant ainsi qu'en faisant preuve de souplesse pour répondre aux priorités changeantes. Le Conseil continuera d'appuyer le respect des priorités pangouvernementales en matière de renouvellement de la fonction publique</p> <p>Le CCRl continuera aussi de renforcer ses capacités de gestion et de responsabilisation en matière de gestion du risque, et mettra en place de meilleures pratiques de gestion dans les aspects à améliorer relevés lors de l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion</p>			
---	--	--	--

Priorités en matière de gestion	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
<p>Efficacité opérationnelle et observation du cadre de responsabilisation pangouvernemental</p>	Permanente	<p>Cette priorité est liée à notre unique résultat stratégique :</p> <p>Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail qui sont régies par le <i>Code canadien du travail</i></p> <p>et est directement liée à notre activité de programme principale :</p> <p>Programme de règlement et de résolution de conflits</p>	<p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <p>De solides pratiques, processus et systèmes de gestion, procurés dans des domaines comme les ressources humaines et la prestation de services à l'intérieur, sont essentiels à la capacité du CCRJ de fournir ses programmes et services au public et d'atteindre son résultat stratégique de manière économique, efficiente et efficace</p> <p>Mesures prévues pour respecter la priorité</p> <p>Le CCRJ s'emploiera à affecter le personnel en fonction des priorités</p>

<p>Règlement des problèmes de relations du travail à l'aide des mécanismes appropriés de règlement des différends</p>	Permanente	Permanente	<p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <p>Le fait de répondre aux besoins de la communauté et de traiter des questions de relations du travail sous-jacentes favorise l'établissement de relations du travail stables et a donc une incidence positive directe sur l'économie canadienne</p> <p>Mesures prévues pour respecter la priorité</p> <p>Pour atteindre cet objectif, le CCRJ mettra davantage l'accent sur une médiation proactive des plaintes par le personnel des bureaux régionaux et les membres du Conseil, et mettra en place des mesures de suivi pour mesurer son taux de succès</p> <p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <p>Comme le service axé sur la clientèle est important pour le gouvernement fédéral, les consultations auprès de la clientèle resteront une priorité du CCRJ</p> <p>Mesures prévues pour respecter la priorité</p> <p>Le CCRJ mettra à jour et développera l'information sur son site Web; élaborera et diffusera régulièrement des nouvelles du CCRJ destinées au milieu des relations du travail; consultera le milieu au sujet des politiques et procédures</p>
<p>Programme de règlement et de résolution de conflits</p>			

Vous pouvez consulter la description des activités de programme en accédant au Hub des priorités des dépenses en ligne au <http://www.bps.gc.ca/est-pre/index-fra.asp>

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Traitement rapide et juste des demandes et des plaintes	Permanente	Toutes ces priorités sont liées à notre unique résultat stratégique : Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail qui sont régies par le <i>Code canadien du travail</i> et sont directement liées à notre activité de programme principale :	Pourquoi est-ce une priorité? Des relations du travail stables contribuent à la prospérité économique du Canada. En réglant les affaires de manière rapide et juste, le CCRI contribue directement à l'atteinte de cet objectif. Mesures prévues pour respecter la priorité Pour atteindre cet objectif, le CCRI amorcera un examen de son <i>Règlement</i> pour assurer un traitement efficace des demandes et des plaintes; il apportera des améliorations à ses processus dans le but de réduire le délai de traitement des demandes d'accréditation; il examinera activement les possibilités de réduire davantage le délai moyen de règlement des affaires.

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Les priorités du CCRI sont dictées en grande partie par son **résultat stratégique**. Dans la réalisation de son mandat, le Conseil veut être progressif, efficace, transparent, de même que responsable. En plus de son objectif visant à favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail efficaces et stables, le CCRI entend donner suite aux priorités résumées dans le tableau ci-dessous.

Activités de programme ¹	Prévisions de dépenses 2009-2010	Total des dépenses prévues			Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		2010-2011	2011-2012	2012-2013	
Programme de règlement et de résolution de conflits	9 366	9 437	9 450	9 450	Le CCRI favorise l'établissement de relations du travail stables dans les secteurs industriels qui relèvent de la compétence fédérale, assurant ainsi le maintien de milieux de travail sûrs, équitables et productifs qui apportent une contribution positive à l'économie canadienne
	3 893	3 580	3 585	3 585	
Dépenses prévues		13 017	13 035	13 035	

Résultat stratégique : Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail travail qui sont régies par le Code canadien du travail	
Indicateurs de rendement	Objectifs
Décisions du CCRI renversées par la Cour d'appel fédérale Nombre de demandes et de plaintes réglées au moyen de la médiation Décisions publiées dans les délais prévus par la loi Réduction du délai moyen de règlement des affaires au CCRI	Moins de un pour cent de toutes les décisions rendues sont annulées par la Cour d'appel fédérale Cinquante pour cent des affaires sont réglées au moyen de la médiation Le CCRI rend, en moyenne, ses décisions moins de 90 jours après la date où il les a prises en délibéré Soixante-dix pour cent des affaires sont traitées en moins d'un an

2010-2011	2011-2012	2012-2013
110	110	110

Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)

Le tableau suivant donne un aperçu du total de ressources humaines prévues pour le Conseil canadien des relations industrielles pour les trois prochains exercices.

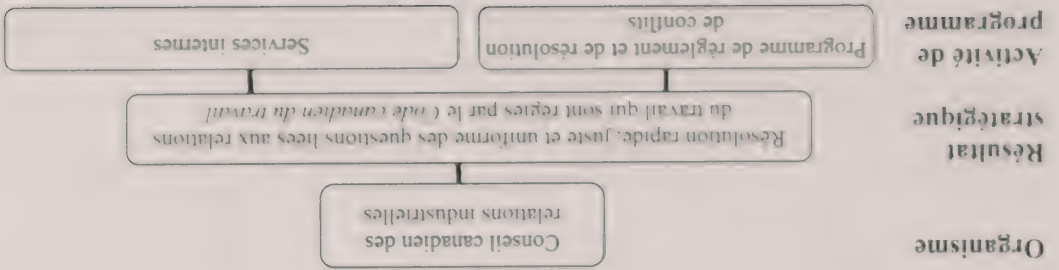
2010-2011	2011-2012	2012-2013
13 017	13 035	13 035

Ressources financières (en milliers de \$)

Le tableau suivant donne un aperçu du total des dépenses prévues pour le Conseil canadien des relations industrielles pour les trois prochains exercices.

Sommaire – Planification

Architecture des activités de programme
 Tant donné le mandat que lui confie la loi et son AAP telle qu'elle existe présentement, le CCRI a un seul résultat stratégique et deux activités de programme.



Le résultat stratégique du CCRI s'accorde avec les Affaires économiques du gouvernement et contribue à l'atteinte du résultat souhaité par celui-ci : assurer la mise en place d'un marché équitable et sécurisé par l'administration impartiale, appropriée et efficace des règles régissant la conduite des employeurs et des syndicats, pour assurer des relations du travail stables et des milieux de travail productifs.

Résolution rapide, juste et uniforme des questions liées aux relations du travail qui sont régies par le Code canadien du travail

Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)
 Pour réaliser son mandat, le CCRI tente d'atteindre le résultat stratégique suivant :

- trouver des solutions aux problèmes de relations du travail en déterminant la cause et la nature du litige et en appliquant les mécanismes appropriés de règlement des différends, dont la recherche des faits, la médiation et le processus décisionnel;
- mener ses activités de manière juste, rapide et uniforme;
- consulter la clientèle sur son rendement et sur l'élaboration de politiques et de pratiques;
- faire connaître son rôle, ses processus et sa jurisprudence en entretenant des contacts avec la clientèle et en utilisant divers moyens pour communiquer l'information;
- diriger ses activités et gérer ses ressources en appliquant des principes de saine gestion financière, en conformité avec la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi que les politiques et directives des organismes centraux.

Le Conseil s'est fixé un certain nombre d'objectifs stratégiques pour réaliser son mandat :

activités contribuent au caractère unique de la compétence exercée par le gouvernement fédéral et du rôle du CCRI.

Le rôle du Conseil consiste à exercer ses pouvoirs conformément aux dispositions et au préambule du *Code*, où il est dit que le Parlement estime « que l'établissement de bonnes relations du travail sert l'intérêt véritable du Canada en assurant à tous une juste part des fruits du progrès ». À cette fin, le Conseil cherche à répondre aux besoins du milieu des relations du travail d'un bout à l'autre du Canada.

Organisation du Conseil

Le *Code* prévoit que le Conseil doit être composé du président, d'au moins deux vice-présidents à temps plein, d'un maximum de six membres à temps plein (dont trois représentent les employeurs et trois représentent les employés) et de membres à temps partiel (représentant, en nombre égal, les employés et les employeurs) nécessaires pour aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités. Tous les membres sont nommés par le gouverneur en conseil : le président et les vice-présidents, pour un mandat maximal de cinq ans, les membres, pour un mandat maximal de trois ans. Le Conseil se compose actuellement de la présidente, de cinq vice-présidents à temps plein et de deux vice-présidents à temps partiel, ainsi que de six membres à temps plein et de deux membres à temps partiel. Les renseignements concernant les membres du Conseil sont affichés à l'adresse suivante : http://www.cirb-ccri.gc.ca/about-àpropos/members-membres/index_fra.asp.

La présidente est la première dirigeante du Conseil et c'est à elle qu'incombent la supervision et la direction des activités du Conseil, à savoir :

- l'attribution et la réattribution aux bancs des affaires dont le Conseil est saisi;
- la composition des bancs et la désignation des vice-présidents chargés de les présider;
- la détermination des dates, heures et lieux des audiences;
- la conduite des travaux du Conseil;
- la gestion des affaires internes du Conseil;
- les fonctions du personnel du Conseil.

L'administration centrale du Conseil se trouve dans la région de la capitale nationale. L'appui au Conseil est assuré par le directeur exécutif, qui relève directement du président. Le directeur exécutif est responsable des activités régionales, de la gestion des affaires, des services à la clientèle et de la gestion intégrée et des services financiers. Les Services juridiques fournissent de l'aide juridique aux membres du Conseil et sont dirigés par l'avocat général, qui relève directement du président du Conseil.

Le Conseil a cinq bureaux régionaux situés à Dartmouth, Montréal, Ottawa, Toronto et Vancouver, avec un bureau satellite à Winnipeg. Ces bureaux sont dotés de professionnels des relations du travail et d'équipes chargées de la gestion des affaires. Chaque bureau régional est dirigé par un directeur régional, qui relève du directeur exécutif à Ottawa.

SECTION I : APÉRÇU

Raison d'être, responsabilités et organisation du Conseil

Raison d'être

Le Conseil canadien des relations industrielles (le CCRl ou le Conseil) a pour mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail harmonieuses dans les secteurs d'activité relevant de la compétence fédérale par l'administration impartiale, appropriée et efficace de la loi d'intérêt privé qui régit les syndicats et les employeurs dans le cadre de leurs activités de représentation et de négociation. Pour s'acquitter de son mandat, le Conseil s'emploie à aider le milieu des relations du travail au Canada à trouver des solutions constructives à ses différends, de manière juste et rapide.

Responsabilités

Le CCRl est un tribunal quasi judiciaire indépendant et représentatif chargé de l'interprétation et de l'application du *Code canadien du travail* (le *Code*). Partie I, Relations du travail, et de certaines dispositions de la Partie II, Santé et sécurité au travail. Il a été établi en janvier 1999 pour remplacer l'ancien Conseil canadien des relations du travail, dans le cadre du remaniement de la partie I du *Code*.

La partie I du *Code* établit le cadre de la négociation collective – de l'acquisition et de l'extinction des droits de négociation – des pratiques déloyales de travail et de la protection de l'intérêt public en cas d'arrêts de travail ayant une incidence sur les services dits essentiels. Le CCRl, qui exerce ses pouvoirs dans l'ensemble des provinces et des territoires, régit les relations du travail des entreprises fédérales qui sont actives dans les secteurs suivants :

- la radiodiffusion
- les banques à charte
- les services postaux
- les aéroports et le transport aérien
- le transport maritime et la navigation
- le transport interprovincial ou international par route, par chemin de fer, par traversier ou par pipeline
- les télécommunications
- la manutention du grain ainsi que l'extraction et le traitement de l'uranium
- la plupart des activités des secteurs public et privé au Yukon, au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest
- les conseils de bande et certaines entreprises des Premières nations
- les sociétés d'Etat fédérales (notamment l'énergie atomique du Canada limitée et les musées nationaux)

La compétence fédérale s'exerce sur environ 800 000 employés et leurs employeurs et englobe des entreprises qui ont un impact économique, social et culturel important sur les Canadiens, d'un océan à l'autre. La diversité, la répartition géographique et l'importance nationale des



À titre de présidente du Conseil canadien des relations industrielles (le CCRRI ou le Conseil), je suis heureuse de présenter le Rapport sur les plans et les priorités du Conseil pour l'exercice 2010-2011. Le Conseil est un tribunal quasi judiciaire indépendant et représentatif chargé de l'interprétation et de l'application du *Code canadien du travail* (le *Code*). Partie I. Relations du travail, et de certaines dispositions de la Partie II, Santé et sécurité au travail. La partie I du *Code* établit le cadre de la négociation collective dans le secteur privé relevant de la compétence fédérale. Aux termes du *Code*, le CCRRI a compétence à l'égard d'environ 800 000 employés et de leurs employeurs dans les secteurs des banques, du transport interprovincial et international, des aéroports et du transport aérien, de la télédiffusion, des télécommunications, des activités portuaires, du débarquement et de la manutention du grain. Le *Code* s'applique aussi aux sociétés d'État ainsi qu'aux employeurs et employés du secteur privé dans les trois territoires. Dans l'exercice de son mandat, le CCRRI a l'obligation de favoriser l'établissement de relations du travail fructueuses entre les employeurs assujettis à la compétence fédérale et les syndicats qui représentent leurs employés, et contribue à diminuer les risques de conflits de travail dans les secteurs d'infrastructure essentiels qui sont régis par le *Code*.

Depuis ma nomination comme présidente du CCRRI en janvier 2008, je me suis donnée comme priorité de réduire le nombre de plaintes et de demandes en instance et de diminuer le temps mis par le Conseil pour rendre ses décisions. Je suis heureuse de signaler que des progrès importants ont été réalisés à cet égard, et que le niveau du nombre d'affaires en instance, qui s'élève à environ 440, un niveau minimum historique, est maintenant viable. La priorité du Conseil pour 2010-2011 sera de poursuivre ses efforts en vue de réduire le délai moyen de traitement des nouvelles affaires pour éviter l'apparition d'un nouvel arriéré. À cette fin, le Conseil concentrera ses efforts sur une gestion efficace des affaires et des mécanismes de règlement des différends qui favorisent le règlement positif des conflits. Le CCRRI continuera de trancher des affaires au besoin, mais il s'emploiera également à redoubler ses efforts de médiation à toutes les étapes d'une affaire, afin de trouver des solutions pour régler les dossiers qui répondent le mieux aux besoins des parties et favorisent des relations patronales-syndicales stables et productives.

Je crois que le CCRRI est bien placé pour être une agence de règlement des différends offrant des « services complets » et capable de régler les affaires de manière juste et rapide. Je suis extrêmement fière des réalisations des vice-présidents, des membres et du personnel du Conseil. Grâce à leur dévouement sans relâche, le Conseil mettra l'accent sur des initiatives qui permettent d'établir de bonnes relations du travail et favorisent le maintien de relations patronales-syndicales harmonieuses dans le secteur privé relevant de la compétence fédérale.

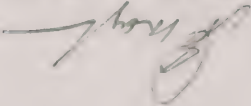

Elizabeth MacPherson
Présidente

Table des matières

1	Message de la présidente
3	SECTION I : APERÇU
3	Raison d'être, responsabilités et organisation du Conseil
5	Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)
6	Sommaire – Planification
7	Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique
9	Analyse des risques
11	Profil des dépenses
11	Postes votés et législatifs
13	SECTION II : ANALYSE DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE
13	Résultat stratégique et activités de programme
14	Faits saillants de la planification
15	Analyse
15	Volume d'affaires
16	Affaires tranchées
16	Délai de traitement et de règlement des affaires
17	Décisions écrites
17	Avantages pour les Canadiens
18	Faits saillants de la planification
18	Avantages pour les Canadiens
19	SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
19	Tableaux de renseignements supplémentaires
19	Pour communiquer avec le Conseil

**Conseil canadien des relations
industrielles**

2010-2011

Rapport sur les plans et les priorités

L'honorable Lisa Raitt
Ministre du Travail



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

- Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.
 - Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.
- Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I et II de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I et II de la Loi sur la gestion des finances publiques. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2011-III-28
ISBN : 978-0-660-64766-1



Conseil canadien des relations industrielles

Budget des dépenses
2010-2011

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Canada Revenue Agency



2010-11
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

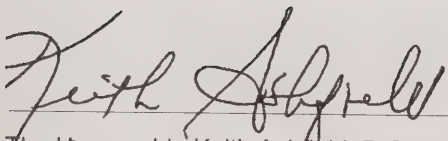
Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2011-III-36
ISBN: 978-0-660-64767-8

Canada Revenue Agency

2010-2011
Estimates

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, reading "Keith Ashfield", is written over a horizontal line.

The Honourable Keith Ashfield, P.C., M.P.
Minister of National Revenue and
Minister of the Atlantic Canada Opportunities Agency and
Minister for the Atlantic Gateway

Mission

To administer tax, benefits, and related programs, and ensure compliance on behalf of governments across Canada, thereby contributing to the ongoing economic and social well-being of Canadians.

Vision

The CRA is the model for trusted tax and benefit administration, providing unparalleled service and value to its clients, and offering its employees outstanding career opportunities.

Values

Integrity
Professionalism
Respect
Co-operation

Promise

Contributing to the well-being of Canadians and the efficiency of government by delivering world-class tax and benefit administration that is responsive, effective, and trusted.

Table of Contents

Section I: Agency Overview	5
Message from the Minister	5
Message from the Commissioner	6
Our Raison d'être and Responsibilities	7
Planning Summary	9
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes	10
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	18
Taxpayer and Business Assistance (PA1)	18
Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)	23
Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)	26
Reporting Compliance (PA4)	29
Appeals (PA5)	32
Benefit Programs (PA6)	34
Internal Services (PA7)	37
Section III: Supplementary Information	46
Financial Highlights	46
List of Tables	48
Green Procurement	49
Service Standards at the CRA	49
Internal Audits and Evaluations	49

Message from the Minister



I am honoured to have been recently appointed Minister of National Revenue. I look forward to leading an organization that has earned the confidence of Canadians through fairness, accountability, and integrity.

Our government is committed to securing the future prosperity of our nation. Implicit in this commitment is the agreement that governments throughout Canada, individual Canadians, and Canadian businesses contribute to our economy by conscientiously fulfilling their fiscal obligations. During the recent period of economic uncertainty, our government's Economic Action Plan (EAP) has helped our country reach our current stage of economic stabilization.

The Canada Revenue Agency (CRA) is playing a key role to the successful implementation of many EAP initiatives like personal income tax relief, an increased Working Income Tax Benefit and the new Home Renovation Tax Credit, as well as other measures targeted to help families, seniors, workers, and persons with disabilities. Through corporate income tax reductions, we are providing support to businesses of all sizes to maintain and create jobs that will strengthen the Canadian economy. To carry out this work, we rely on a world-class tax and benefit delivery system.

While the CRA has been successful in protecting Canada's revenue base, it is clear that there will be future challenges to our ability to do so. Recognizing both our strengths and limitations, our *Report on Plans and Priorities 2010-2011* outlines an ambitious agenda that explores existing and anticipated risks and opportunities in greater depth while working for immediate results for Canadians.

As Minister of National Revenue, I am proud to have been given the opportunity to witness the professional and dedicated employees of the Canada Revenue Agency. I look forward to working with this organization in its ongoing pursuit of excellence.

A handwritten signature in black ink, reading "Keith Ashfield". The signature is fluid and cursive, with the first name "Keith" being larger and more prominent than the last name "Ashfield".

The Honourable Keith Ashfield, P.C., M.P.

Minister of National Revenue,

Minister of the Atlantic Canada Opportunities Agency and

Minister for the Atlantic Gateway

Message from the Commissioner



As the new Commissioner of the Canada Revenue Agency (CRA), I take pride in becoming a part of such an outstanding public service organization as it embarks on its second decade. I firmly believe the success of an organization lies in the strength of its employees, and am very aware that CRA employees have the reputation of serving Canadians with unparalleled dedication. The progress that has been made over the last ten years has strengthened the CRA's position as a leader in Canada's public service and a tax administration that is among the best in the world.

Our *2010-2011 Report on Plans and Priorities* builds on our commitment to service excellence anchored by expanded electronic capability. Maintaining our reputation for a high level of performance, however, will be a challenge. Service expectations continue to grow while increasingly sophisticated and elaborate tax avoidance and evasion activities are creating significant compliance pressures. The advancement of our change agenda will necessitate careful stewardship and ongoing investment to maintain our core capacity in service and compliance. We are committed to maintaining service leadership, identifying and addressing key areas of compliance risk, and enhancing the overall fairness and integrity of Canada's tax and benefits system for the immediate benefit of Canadians. In pursuing the priorities set out in this plan, we aim to ensure that individuals and businesses pay the correct amount of tax due and that we deliver, in a timely manner, the exact amount of benefit payments to those Canadians most in need.

I have confidence in our capacity to learn and adapt, and look forward to working with my new colleagues in realizing our goals, making a difference in our country, and making our government proud.

A handwritten signature in dark ink, reading "L. Lizotte-MacPherson".

Linda Lizotte-MacPherson
Commissioner and Chief Executive Officer
Canada Revenue Agency

Our Raison d'être and Responsibilities

The Canada Revenue Agency (CRA) is the principal revenue collector in the country and is responsible for distributing benefit payments to millions of Canadians each year.

The Agency was created to:

- provide better service to Canadians;
- offer more efficient and more effective delivery of government programs; and
- foster closer relationships with provinces and other levels of government for which the CRA delivers programs, and providing better accountability.

The CRA contributes to two of the Government of Canada's strategic outcomes:

- Federal organizations that support all departments and agencies; and
- Income security and employment for Canadians.

Our Mandate

The Canada Revenue Agency (CRA) is mandated to administer tax, benefit, and other programs on behalf of the Government of Canada and provincial, territorial, and certain First Nations governments. The CRA exercises its mandate within a framework of complex laws enacted by Parliament, as well as by provincial and territorial legislatures. Our mandate reflects the broad role that we assume in the lives of Canadians.

No other public organization touches the lives of more Canadians on a daily basis than the CRA. Each

year, we collect billions of dollars in tax revenue and deliver income-based benefits, credits, and other services that help families and children, low- and moderate-income households, and persons with disabilities. These programs contribute directly to the economic and social well-being of Canadians.

The following two strategic outcomes summarize our contribution to Canadian society.

- Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected; and
- Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments.

In addition to the administration of income tax and benefit programs, the CRA now administers the harmonized sales tax (HST) for three Atlantic provinces. Ontario and British Columbia have also recently entered into agreements with the federal government to implement the harmonized sales tax (HST), which would replace existing provincial sales taxes and the federal goods and services tax in those provinces, beginning on July 1, 2010.

The CRA also verifies taxpayer income levels in support of a wide variety of federal, provincial, and territorial programs, ranging from student loans to health care initiatives. In addition, we provide other services, such as the Refund Set-Off Program, through which we aid other federal agencies and departments, as well as provincial and territorial governments, in the collection of debts that might otherwise become uncollectible.

CRA Program Activity Architecture

Government of Canada Strategic Outcomes

**Federal organizations
that support all
departments and agencies**

**Income security
and employment
for Canadians**

Canada Revenue Agency Strategic Outcomes

Tax Services

Taxpayers meet their obligations and
Canada's revenue base is protected

Benefit Programs

Eligible families and individuals
receive timely and correct benefit payments

Program Activities

Meeting our Expected Results, thereby achieving our Strategic Outcomes

PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6
Taxpayer and Business Assistance	Assessment of Returns and Payment Processing	Accounts Receivable and Returns Compliance	Reporting Compliance	Appeals	Benefit Programs
<i>Expected Result</i>	<i>Expected Result</i>	<i>Expected Result</i>	<i>Expected Result</i>	<i>Expected Result</i>	<i>Expected Result</i>
Taxpayers, businesses and registrants have access to timely and accurate tax information products and services; Non-compliance with applicable legislation by organizations and businesses administering and/or producing registered plans, charities, and excise dutiable products is detected and addressed.	Individuals, businesses and registrants are provided timely and accurate tax assessment notices and tax payment processing while targeted reviews detect and address non-compliance by individuals with applicable tax laws.	Non-compliance by individuals, businesses and registrants with the filing, registration, and remitting requirements of applicable tax laws is detected and addressed to protect Canada's revenue base.	Non-compliance by individuals, businesses and registrants with the reporting requirements of the legislation the CRA administers is identified and addressed to protect Canada's revenue base.	Taxpayers receive a timely and impartial review of contested decisions made under legislation administered by the CRA and the handling of service complaints is timely and consistent.	Benefit recipients are provided timely and accurate eligibility determinations and payments, and have access to timely and accurate information
PA7 Internal Services Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization.					

Planning Summary

Agency Resources

	Forecast Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012	Planned Spending 2012-2013
Planned Spending (thousands of dollars)	4,761,716	4,523,527	4,023,986	4,025,564
Full-Time Equivalent (FTE)	39,927	39,493	39,382	39,319

Alignment to Government of Canada Outcomes

Strategic Outcome: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected					
Performance Indicators		Targets			
See individual program activity sections for performance indicators related to each activity		See individual program activity sections for targets related to their performance indicators			
Program Activity (thousands of dollars)	Forecast Spending	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcomes
	2009-2010	2010-2011 ¹	2011-2012 ^{1,2}	2012-2013 ^{1,2}	
Taxpayer and Business Assistance (PA1)	710,545	737,413	254,724	253,780	<u>Government Affairs</u>
Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)	645,619	601,629	590,345	590,041	<u>Government Affairs</u>
Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)	453,110	430,854	429,202	427,014	<u>Government Affairs</u>
Reporting Compliance (PA4)	975,990	963,013	954,861	951,551	<u>Government Affairs</u>
Appeals (PA5)	130,414	128,975	127,289	122,574	<u>Government Affairs</u>
Strategic Outcome: Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments					
Benefit Programs (PA6)	328,761	335,478	339,461	342,974	<u>Economic Affairs: Income security and employment for Canadians</u>
The following program activity supports all strategic outcomes within this organization					
Internal Services (PA7)	1,514,074	1,322,917	1,324,745	1,334,271	<u>Government Affairs</u>
Total Planned Spending	4,761,716	4,523,527	4,023,986	4,025,564	
Less:					
Strategic Outcome: Taxpayers and benefit recipients receive an independent and impartial review of their service-related complaints					
Taxpayers' Ombudsman ³	3,203	3,248	3,359	3,359	<u>Government Affairs</u>
Canada Revenue Agency	4,758,513	4,520,279	4,020,627	4,022,205	

¹ Planned spending does not include certain technical adjustments made in 2009-2010, primarily carry forward from the previous year (\$147M) and maternity and severance benefits (\$69M). These are in-year adjustments.

² Planned Spending does not include disbursements to provinces and territories under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006* (\$479M in 2010-2011).

³ Since the Taxpayers' Ombudsman operates at arms-length from the Agency, this Report on Plans and Priorities does not reflect the activities of that office.

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

The CRA is responsible for administering, assessing, and collecting billions of dollars in taxes annually. We deliver tax services and benefit programs that support the economic and social well-being of Canadians, including families and children, low- and moderate-income households, and persons with disabilities.

The CRA's mandate sets out two strategic outcomes that summarize its contribution to Canadian society. The achievement of these outcomes demonstrates that we are fulfilling our mandate from Parliament:

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected.

Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments.

We are continually evolving our strategic direction and meeting our mission to meet challenges within our changing environment. We have increased our emphasis on mitigating risk factors which may impact our capacity to deliver services to Canadians.

We have introduced five overarching strategic elements to guide our work over the planning period. Our tax and benefit operational and management focus will be on **building trust to promote compliance, strengthening service to make compliance easier, making non-compliance more difficult, making it easier to receive the right social benefits, and maintaining business sustainability.**

The following table links our priorities to the achievement of our strategic outcomes.

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

CRA Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome(s)	Description
Building Trust to Promote Compliance	Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected	<p>Why is this a priority?</p> <p>We continually seek to build the trust and confidence of our stakeholders in the CRA, as Canada's tax administrator, to promote compliance with Canada's tax laws. Our tax system works best when individuals and businesses feel a civic responsibility to pay tax, and when they believe that the CRA can be trusted to be fair, efficient, and impartial.</p> <p>Key plans to meet the priority:</p> <ul style="list-style-type: none"> strengthen outreach optimize service delivery channels resolve taxpayer disputes and service complaints enhance the administration of the Voluntary Disclosures Program enhance the Charities Program
Strengthening Service to Make Compliance Easier	Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected	<p>Why is this a priority?</p> <p>We recognize the value of service in fostering compliance within a tax system that is based on self-assessment. We constantly strive to make it easier for Canadians to comply by strengthening service delivery channels and by reviewing federal rules and regulations to remove or reduce the administrative barriers to compliance.</p> <p>Key plans to meet the priority:</p> <ul style="list-style-type: none"> enhance our electronic services promote the take-up of electronic filing and electronic payments further tax harmonization

CRA Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome(s)	Description
Making Non-compliance More Difficult	Ongoing	Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected	<p>Why is this a priority?</p> <p>Although instances of non-compliance are infrequent, they have a significant fiscal impact and erode the integrity of the tax and benefits system. We must continue to apply innovative strategies to remove the remaining opportunities for non-compliance.</p> <p>Key plans to meet the priority:</p> <ul style="list-style-type: none"> • enhance strategies to manage payment non-compliance • identify aggressive tax planning schemes more effectively • identify non-compliance in the underground economy more effectively • use enhanced risk assessment to identify non-compliance by employers and GST/HST registrants • implement an enhanced tobacco stamping regime • enhance the administration of the SR&ED program • use better risk assessment to detect and correct reporting non-compliance • improve the detection and deterrence of non-compliance in our Charities Program
Making It Easier to Receive the Right Social Benefits	Ongoing	Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments	<p>Why is this a priority?</p> <p>Income security is essential to the economic and social well-being of Canadians, particularly in the current economic environment. The more than \$16 billion in benefits and credits administered by the CRA provides vital assistance to millions of Canadians.</p> <p>Key plans to meet the priority:</p> <ul style="list-style-type: none"> • strengthen service to benefit recipients • support business growth and partnerships • strengthen benefits delivery infrastructure • ensure accurate payments

CRA Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome(s)	Description
Maintaining Business Sustainability	Ongoing	<p>Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected</p> <p>and</p> <p>Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments</p>	<p>Why is this a priority?</p> <p>We must ensure that we have in place the modern and innovative management practices and sound infrastructure necessary to maintain the sustainability of the tax, benefit, and related services we deliver on behalf of governments across Canada.</p> <p>Key plans to meet the priority:</p> <ul style="list-style-type: none"> • plan for and acquire talent • retain and mobilize talent • develop talent • bolster our IT infrastructure and solutions • ensure secure management of protected taxpayer information • manage business information • reinforce accountability and oversight • refine our strategic investment plan • employ risk management consistently and systematically

Measuring our Strategic Outcomes

We take the following into consideration when assessing our results against our **Tax Services** strategic outcome:

Macro-Indicators

- Trend in changes in personal income reported to the CRA compared with changes in personal income estimated by Statistics Canada
- Trend in changes in net GST/HST collected compared with changes in retail sales and personal expenditures
- Trend in changes in corporate income tax reported to the CRA compared with changes in corporate profits before tax estimated by Statistics Canada
- Trend in changes in net income of unincorporated businesses reported to the CRA compared with changes in net income of unincorporated businesses according to Statistics Canada National Accounts estimates

Compliance Measures

- Registration compliance: Proportion of Canadian businesses that have registered as required by law to collect the GST/HST
- Filing compliance: Proportion of the Canadian population who file their returns on time
- Reporting compliance: Degree to which taxpayers report complete and accurate information
- Remittance compliance: Proportion of taxpayers who owed taxes and paid the full amount on time

We assess our results against our **Benefit Programs** strategic outcome through the following indicators:

- Establishment of eligibility for benefits: Percentage of potentially entitled recipients who receive the Canada Child Tax Benefit (CCTB)- reported after each census
- Correct benefit payments: Percentage of CCTB recipients who provide complete and accurate information and receive the proper entitlement
- CCTB overpayment debt as a percentage of payments issued
- Timely benefit payments: Percentage of payments received by benefit recipients on time
- The CRA is the provider of choice: Number of benefit programs and services administered

Our Operating Environment

Our annual strategic planning process aligns our strategic initiatives with our priorities and risks posed by the operating environment. We begin this process with a review of environmental factors, including business and operating risks, affecting the CRA.

Government Environment

The CRA was instrumental in the recent roll-out of the Government of Canada's Economic Action Plan. Governments at all levels are increasingly using the tax system to deliver very specific social and economic policy objectives. Examples abound, both at the federal, provincial, and territorial levels where interprovincial tax competition is quite fierce. The increasing complexity of the tax system presents a number of challenges for both taxpayers and the CRA.

Public Service renewal remains the top management priority for the Clerk of the Privy Council, with the focus shifting to include seasoned public servants as well as new recruits. The Clerk has also asked deputy heads to embrace more technology in the workplace and to allow employees to take informed risks with the guidance of sound risk management frameworks.

Economy

Canada weathered the recent economic downturn more successfully than other industrialized countries. After a contraction of over 3% in real GDP between the second quarter of 2008 and the third quarter of 2009, there have been some signs of stabilization in the fragile Canadian economy. Forecasts for GDP recovery in Canada during 2010 vary; the Conference Board of Canada suggests an increase of less than 1%, while the TD Financial Group forecasts a 2.7% rise.

Overall, federal tax revenues were down by over 13% during the first seven months of 2009-2010. The Minister of Finance is forecasting a \$55.9 billion budget deficit in 2009-2010. Federal budget deficits are projected until at least 2014-2015.

Demographic Trends

Experts believe that while the current recession will result in a short-term surplus of workers, the expected

economic upturn as we move into the new decade will again evoke a crises of skilled labour shortages as a decline in the size of the Canadian workforce is forecast to begin in the next ten years.

New Canadians currently account for 70% of recent labour force growth and the participation rates of Aboriginal peoples and women have also been steadily increasing, adding to the diversity of the labour market. It is critical that we deliver information services that new citizens can understand and use, and that help build trust in the CRA.

Like most other large public and private sector organizations, the CRA will be faced with ongoing challenges in our ability to attract, develop, and retain talent. As we look to replace retired workers, we will compete with other organizations for skilled and educated individuals in a shrunken labour pool. These challenges will become more pronounced as we progress through this demographic shift in the coming years.

Technological Change

Sixty-one per cent of Canadians have reported being online for five years or more. This level of use plus emerging social networking technologies leads to increasing client expectations for fast and secure electronic services. The next frontier for the CRA will be wireless technology. In fact, the United States Internal Revenue Service has recently announced that they will offer a tax filing option this year that uses wireless technology. Canadians will expect no less. We will need to assure ourselves that they can do so in an absolutely secure manner to protect their tax information.

When IT service delivery models begin to shift with the emergence of cloud computing, we must determine an appropriate response. Although there are cost advantages to the cloud environment (that is, clients do not own the physical infrastructure and only pay for the resources that they use), the speed and scale of adoption of this model will be tempered by security and privacy considerations.

Corporate Risks

Our Corporate Risk Inventory (CRI 2009) identifies 14 risks that could negatively affect our ability to meet our business objectives. The CRI is the result of the CRA's second formal effort to understand and assess its key corporate risks. The business and operational risks identified in the CRI and described below are used by senior management to inform our strategic planning process. Many of the risks identified in the CRI are referenced throughout this plan.

BUSINESS RISKS

THE UNDERGROUND ECONOMY

The current economic environment and observed rise in self-employment may contribute to a growth in the underground economy by creating incentives for cash transactions at the expense of recorded transactions. Societal attitudes toward the underground economy are also not static and could contribute to the severity of this risk in times of financial hardship.

AGGRESSIVE TAX PLANNING

All taxpayers have an interest in reducing their tax liability within the boundaries of the law through established tax planning practices. We must, however, remain vigilant when these practices become aggressive in nature and are undertaken to achieve tax results beyond the spirit or object of the law.

WILLFUL NON-COMPLIANCE

There is a concern that some taxpayers are increasingly pushing the boundaries and not fully reporting income, or fabricating expenses like charitable deductions to purposefully understate their tax liabilities.

PAYMENT NON-COMPLIANCE

Payment non-compliance represents the overall risk that taxpayers do not, or are unable, to pay their taxes and fulfill their obligations. The compliance risks described above (underground economy, aggressive tax planning, and willful non-compliance) all contribute to this risk, as their occurrence ultimately affects the payment of taxes. Factors such as the current economic downturn can increase the risk of payment non-compliance.

OPERATIONAL RISKS

COMPLIANCE WITH VARIOUS LEGISLATION, REGULATIONS, AND POLICIES

Aside from the legislation that we administer, the CRA is itself subject to a large array of legislation, regulations, and policies, such as those related to financial management, accounting and reporting, and access to information. The complexity and constant evolution of Government of Canada rules create challenges for us as efforts are needed to ensure the organization adjusts in a timely fashion.

RESOURCE OPTIMIZATION

There is a perpetual risk that at any point in time the manner in which our resources are deployed is sub-optimal. The never-ending changes in our responsibilities and environment require that we continually adjust the way we use our resources and balance immediate operational requirements with long-term investment needs.

ORGANIZATIONAL RESPONSIVENESS AND RESILIENCE

The pace of legislative change, the size and complexity of many major undertakings (such as the harmonization of the sales taxes of Ontario and British Columbia with the federal Goods and Services Tax), and forms of disasters and business interruptions may compromise the CRA's ability to respond to events in a timely manner.

CLIENTS, STAKEHOLDERS, TAXPAYERS, AND BENEFIT RECIPIENTS' EXPECTATIONS

The CRA is faced with high service expectations that are, in some instances, growing or changing direction. However, not all taxpayer expectations can be met with existing resources and the Agency must remain alert to these expectations and adjust its service delivery accordingly.

HUMAN RESOURCES CAPACITY AND CAPABILITY

The CRA's workforce is one of the largest and most highly skilled of any federal government entity. Maintaining that workforce means dealing with risks associated with the ability to recruit and retain people in a competitive environment.

KNOWLEDGE MANAGEMENT

As more and more of our routine tasks have been automated, our workforce has become increasingly composed of knowledge workers. A continuing challenge is the ability to effectively diffuse knowledge throughout the workforce. There is a risk that failure to overcome this challenge will inhibit us from achieving maximum effectiveness.

EMPLOYEE ETHICAL CONDUCT

Unethical employee behaviour can compromise any organization. We hold our employees to the highest ethical standards with a strict Code of Ethics and Conduct and continual efforts to instill a strong commitment to the Code throughout the organization.

PROTECTION OF INFORMATION

Taxpayers and benefit recipients entrust us with vast quantities of confidential information. The protection of that information has and will always be our highest priority. Potential threats to the security of information holdings include both inadvertent breaches and deliberate attempts to gain access. Technological advancements, a global rise in identity theft, and an increased need to make available more information, challenge our ability to effectively protect against inappropriate access or disclosure of this information.

INFORMATION TECHNOLOGY RESPONSIVENESS

The CRA's numerous programs are underpinned by very complex technology, and new applications are becoming more and more sophisticated. The greater complexity of our legislative and business environment, in addition to increased diversity and the growing expectations of external stakeholders, put steady pressures on our IT services to support rapidly changing demands.

INFORMATION TECHNOLOGY SUSTAINABILITY

The CRA has a considerable investment in IT hardware and software assets. Many of the most important applications are custom-built. Keeping these assets up-to-date and in good repair after initial development requires a very large investment of resources and sound strategies for prioritizing maintenance and renewal projects. In addition, the fast pace and volume of legislative and business changes also challenges the health of these assets. A significant and ongoing investment of time, effort, and resources is required to ensure IT assets become, and remain, sustainable.

Expenditure Profile

In the table below, for the period 2006-2007 to 2009-2010, total spending amount includes all Parliamentary appropriations and revenue sources: Main Estimates, Supplementary Estimates, funding associated with the increased personnel costs of collective agreements, maternity allowances and severance payments, as well as funding to ensure early implementation of Budget 2009 initiatives and the Agency's carry forward adjustments from the prior year. It also includes spending of revenues received through the conduct of CRA's operations pursuant to Section 60 of the *Canada Revenue Agency Act*, Children's Special Allowance payments, payments to private collection agencies pursuant to Section 17.1 of the *Financial Administration Act* and payments to the provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*. For the period 2010-2011 to 2012-2013, planned spending excludes carry forward adjustments which are only finalized once Public Accounts are completed and it also does not include any amounts for maternity allowances and severance payments. Finally, for the period 2011-2012 to 2012-2013 planned spending amounts do not yet include a forecast for payments to the provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006* (estimated at \$479M in 2010-2011).

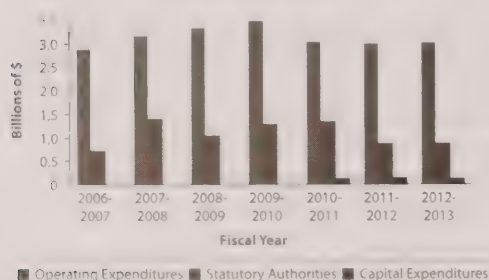
Since 2006-2007, the Canada Revenue Agency's Operating Expenditures reference levels have increased primarily as a result of: collective agreements / contract awards; policy and operational initiatives arising from various Federal Budgets and

Economic Statements; the transfer from the Department of Public Works and Government Services Canada for accommodations and real property services; and the assumption of the responsibilities related to the Corporate Tax Administration for Ontario, and the Softwood Lumber Agreement.

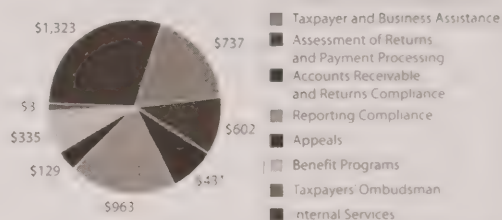
The increases to the Operating Expenditures have been offset by a number of reduction exercises, including the 2008 Federal Budget strategic review reductions and the procurement reform cost efficiency savings announced in the 2007 Federal Budget as well as the introduction of the Capital Expenditures Vote in 2010-2011.

The Agency Statutory Authorities have fluctuated over the course of the 2006-2007 to 2012-2013 period as a result of: adjustments to the Children's Special Allowance payments for eligible children in the care of specialized institutions; adjustments to the rates for the contributions to employee benefit plans; increases to the spending of revenues received through the conduct of operations pursuant to Section 60 of the *Canada Revenue Agency Act*; the introduction from 2007-2008 to 2009-2010 of payments to private collection agencies pursuant to Section 17.1 of the *Financial Administration Act*; and finally, the introduction in 2006 of payments to the provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*.

Spending Trend



2010-2011 Planned Spending (millions of dollars)



Voted and Statutory Items

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Main Estimates 2010-2011 ¹	Main Estimates 2009-2010 ¹
		(thousands of dollars)	
1	Program expenditures, contributions and recoverable expenditures on behalf of the Canada Pension Plan and the <i>Employment Insurance Act</i>	2,992,673	3,114,391
5	Capital expenditures	136,085	
(5)	Minister of National Revenue – Salary and motor car allowance	79	78
(5)	Spending of revenues received through the conduct of its operations pursuant to Section 60 of the <i>Canada Revenue Agency Act</i>	226,894	204,803
(5)	Contributions to employee benefit plans (EBP)	416,700	413,423
(5)	Children's Special Allowance payments	225,000	221,000
(5)	Payments to private collection agencies pursuant to Section 17.1 of the <i>Financial Administration Act</i>	0	5,279
(5)	Payments to provinces under the <i>Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006</i>	479,000	429,000
	Total Agency	4,476,430	4,387,974

¹ Details may not add to totals due to rounding.

The Canada Revenue Agency's (CRA) increase in net spending of \$88.5M or 2% is due to an increase in operating costs of \$39.9M, an increase in contributions and other transfer payments of \$54.0M, offset by an additional \$5.4M in expected revenue due to an increase in Canada Pension Plan (CPP) and Employment Insurance (EI) recoveries. In addition, the establishment of a new capital authority results in the transfer of \$136.1M from operating costs to the new Capital Vote.

Specific increases include:

- \$50.0M related to the payments to provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*;
- \$24.7M related to Collective Agreements;
- \$22.7M related primarily to the transfer from Public Works and Government Services Canada for the increased charges for accommodation and real property services;
- \$22.1M in initiatives administered on behalf of Service Canada and the Province of Ontario on a cost recovery basis;

- \$9.6M related to 2009 Federal Budget measures such as: Home Renovation Tax Credit, First-Time Home Buyers Tax Credit and Late Filing and Incorrect Format Penalties;
- \$4.0M in payments under the *Children's Special Allowance Act* (CSA) for eligible children in the care of specialized institutions.

Specific decreases include:

- \$12.7M related to the Corporate Tax Administration for Ontario;
- \$10.2M related to various initiatives announced in the 2007 and 2008 Federal Budgets;
- \$9.4M related to the 2008 Federal Budget strategic review reductions;
- \$6.2M related to the procurement reform cost efficiency savings announced in the 2007 Federal Budget;
- \$6.0M for government advertising programs;
- \$0.1M related to other technical adjustments.

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

Taxpayer and Business Assistance (PA1)

Canada Revenue Agency Strategic Outcome

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Government of Canada Strategic Outcome

Federally-regulated organizations that support all departments and agencies

Benefit to Canadians

Our aim is to ensure that taxpayers, businesses, and registrants are provided with the tools, assistance, and information needed to voluntarily comply with their tax obligations. In addition, we clarify the interpretation of the tax laws to protect Canada's revenue base.

Planned Spending by Program Activity

	Forecast Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012	Planned Spending 2012-2013
Planned Spending (thousands of dollars)	710,545	737,413	254,724 ¹	253,780 ¹
Human Resources – Full-Time Equivalents (FTE)	4,280	4,178	4,140	4,126

¹Excludes forecasted payments to the provinces for the Softwood Lumber Products Export Charge Act 2006, which are unavailable at this time (\$429M in 2009-2010 and \$479M in 2010-2011)

Program Activity — Expected Results and Measures

Expected Result	Performance Indicators	Current Target
Taxpayers, businesses, and registrants have access to timely and accurate tax information products and services	Percentage of 16 service standards in force for taxpayer and business assistance that meet targeted performance standard	100%
	Percentage of accurately updated internal reference materials for taxpayer services and charities agents	100%
Non-compliance with applicable legislation by organizations and businesses administering and/or producing registered plans, charities, and excise dutiable products is detected and addressed	Percentage of charities, registered plans, and commodity audits and activities completed compared to planned	90%

Our Priorities

Building trust to promote compliance

Through outreach, we deliver the information and assistance that taxpayers need to meet their obligations and obtain the benefits to which they may be entitled. To make sure that our outreach events reach the most appropriate audience, we target specific groups such as seniors, new Canadians,

persons with disabilities, small business, new business, charities, and high-risk sectors, and provide specific information that meets their needs.

We identify segments and topics on which to focus our outreach activities through various means, such as public opinion research, demographic analysis, business trends, environmental scans, and compliance

risk analyses. We do this to ensure that we respond effectively to changing demographics and economic trends and to address areas of non-compliance or compliance risk.

| We will strengthen outreach

We will strengthen outreach by developing an integrated CRA outreach strategy which will set the framework for all CRA outreach activities. Through the implementation of this strategy, we will ensure a co-ordinated approach to outreach, with consistent messaging tailored to meet specific needs. We will also partner with other government agencies and departments, provinces, and associations to expand the reach of our activities, using advanced technology like webinars to maximize effectiveness.

Specific initiatives include the development of a taxpayer segmentation model to target specific groups with particular messages. We will also explore ways to improve voluntary compliance through an enhanced understanding of responsible citizenship. We will consider alternative delivery models and maximize the use of appropriate partners.

The provision of timely and accessible information regarding obligations and entitlements is fundamental to a self-assessment tax system. Canadians are using various means (Internet, telephone, in person, in writing) to satisfy their information needs. We want to encourage taxpayers to migrate to the more affordable self-serve channels, with agent assistance readily available when required.

We manage the convergence of channels to ensure the consistency of messaging, and that taxpayers trying to self-serve have timely access to agent assistance through applications such as Smartlinks.

Our 1-800 telephone networks provide help and information to taxpayers through automated and agent-assisted services. These networks are managed in real time to balance call volumes across the country and to provide maximum accessibility. Callers using

the automated service can obtain general information 24 hours a day, seven days a week. The CRA Web site is continually updated to provide current, relevant information. Both the content and structure of our Web site are fine-tuned based on the results of usability testing to ensure client needs are being met.

Over the planning period, we will expand our research and analysis to better understand clients' information needs and expectations. We will also explore best practices and emerging technology in the taxpayer services arena. This will help enhance the design and development of our products and services. It will also be complemented by an enhanced quality assurance regime.

| We will develop training and job aids for agents to improve their efficiency

Our enquiries and information services will develop training and job aids for agents to help them respond efficiently to increasingly complex enquiries. Our development of multimedia training products and new applications that link agents' desktops to appropriate reference material will reduce the time agents need to research certain topics. It will also enable them to answer telephone enquiries more effectively and efficiently in an environment of continually changing legislation.

The telephone channel remains the most popular way for taxpayers to contact us. We will meet our increased performance targets for caller accessibility and our service standards for timeliness. In addition, data gathered under the quality assurance program will serve to support and strengthen the quality and accuracy of our responses to enquiries, as well as to permit the identification of agent training needs, procedural and accuracy trends, and product and service gaps.

The program initiatives we will pursue over the planning period are listed in the following table.

Priority Initiatives

Initiatives	Deliverables	Dates
• Strengthen outreach	• Develop a CRA outreach strategy	• 2010-2011
	• Develop integrated horizontal outreach plans	• 2010-2011
	• Develop and implement responsible citizenship messages	• 2010-2013
	• Develop a taxpayer segmentation model	• 2010-2013
• Optimize service delivery channels	• Provide taxpayers with the information they need to comply with the harmonized tax regime in Ontario and British Columbia.	• 2010-2013
	• Conduct analysis of channel demand, use, and integration	• 2010-2013
	• Target taxpayer population segments through improved Web navigation, architecture, and content management	• 2010-2013
	• Enhance and expand authoring and planning tools and business processes	• 2010-2013
	• Enhance the quality assurance program, agent training, and agent tools	• 2010-2013

Our Priorities

Strengthening service to make compliance easier

To enhance the Charities Program, we will ensure that registered charities and applicants for registered status, have access to high-quality application and enquiries processes. We will implement new service standards, follow through on recommendations of the Small and Rural Charities Initiative, and use electronic service options such as webcasts and webinars.

We will continue to improve the administration of the Canada Pension Plan/Employment Insurance (CPP/EI) Rulings Program through management and technological innovations and the building of partnerships.

An increasing number of requests for CPP/EI rulings coming from within the Agency are being converted to electronic format. It is being facilitated by the Referral Allocation and Distribution System (RADS), a locally developed solution that allows rulings to be requested electronically and distributed nationally. RADS is modernizing the program by providing regional rulings staff and other internal stakeholders a more efficient, secure method to refer, respond to, and move ruling requests across the regions. The

CPP/EI Rulings Division will continue to develop and improve policies, procedures and outreach information, to ensure that regional staff have the required tools to better serve Canadians and achieve program objectives.

We will implement a risk-based approach to registered plans to streamline the registration process, and increase audit coverage through random and targeted audits. We will also upgrade our toll-free enquiries line for registered plans, enhance information available on our Web site, and improve outreach activities and electronic service offerings.

We will work to improve our performance in issuing advance income tax rulings within an average of 60 days.

We will expand our collaboration with provincial and territorial governments

To improve the overall regulatory environment, we also intend to expand our collaboration with provincial and territorial governments. We will focus our efforts on inter-provincial tax avoidance to address the techniques used by corporations to shift income between provinces and territories.

Making Non-Compliance More Difficult

We deal with the challenges of non-compliance by continuing to enhance the effectiveness of our excise programs. In co-operation with other federal government organizations, we will maintain and enhance compliance with Canada's tobacco laws and support our partners as they address the issue of contraband tobacco.

During the planning period, we will maintain our efforts to implement an enhanced tobacco stamping regime. To this effect, we will continue to consult with the tobacco industry (manufacturers and importers), provincial and territorial governments, and other federal departments and agencies. We will work closely with the Department of Finance Canada officials to complete the necessary legislative amendments for the new regime, including the drafting of supporting regulatory amendments and guidelines. Should these steps proceed according to our expectations, the CRA will establish and implement the new stamping regime to ensure, within reasonable timelines, that 100% of all tobacco products manufactured and imported into Canada bear the new stamp. At the same time, we will

encourage provinces and territories to adopt the new stamping regime.

Registered charities in Canada are tax-exempt and can issue charitable donation receipts to donors. To maintain these privileges, registered charities must satisfy an annual disbursement quota requirement, file a registered charity information return and financial statements, and operate within the parameters of the *Income Tax Act*. The focus of our Charities Program will be to help protect the charitable sector and to address identified non-compliance in a timely manner.

We will also administer the *Charities Registration (Security Information) Act*, which supports Canada's national security agenda and international obligations to counter terrorism.

We will implement program enhancements to the Tax Free Savings Account (TFSA) program by developing new, technologically enhanced risk assessment methods of detecting high risk files. Furthermore, we will put an audit program in place to identify abusive arrangements using TFSAs. We will also enhance information relating to TFSAs available on our Web site and improve outreach activities to our clients.

The program initiatives we will pursue over the planning period are listed in the following table.

Priority Initiatives

Initiatives	Deliverables	Dates
• Enhance the Charities Program	• Implement a service standard for responding to applications	• 2010-2011
	• Implement the remaining Small and Rural Charities Initiative recommendations	• 2010-2011
	• Develop a number of webcasts, webinars, and newsletters	• 2010-2011
	• Develop a client satisfaction survey	• 2010-2011
	• Develop and implement a service standard for written enquiries	• 2011-2012
• Implement an enhanced tobacco stamping regime	• Develop proposed regulatory amendments and stamping regime guidelines	• 2010-2011
	• Establish stamp acquisition sites	• 2010-2011
	• Implement new excise stamping regime if approved by Parliament	• 2010-2011
	• Develop communication strategy including outreach activities	• 2010-2011
	• Facilitate potential extension of stamping program to provinces	• Ongoing
• Improve the detection and deterrence of non-compliance in our Charities Program	• Identify and audit all known charities participating in tax shelter arrangements	• 2010-2011
	• Continue the false receipting pilot project	• 2010-2011
	• Identify and audit all charities suspected to be involved in false receipting	• 2010-2011
	• Publish news releases related to most egregious cases of serious non-compliance schemes	• 2010-2011
	• Target outreach and education at issues related to serious non-compliance schemes	• 2010-2011
	• Implement a tool set for CRA employees to deliver CRA's mandate under the <i>Charities Registration (Security Information) Act</i>	• 2010-2011
• Continue implementing a risk-based approach to registered plans	• Streamline the registration process using a risk based approach	• Ongoing
	• Enhance outreach and improve information to clients in the deferred income plans sector	• Ongoing
	• Develop and implement a suite of systems to improve data accuracy, to allow for workload tracking and monitoring, and facilitate statistical reporting	• Ongoing
• Enhance the Tax-Free Savings Account Program	• Enhance risk assessment methods for detecting high risk files	• 2010-2011
	• Develop TFSA audit program	• Ongoing
	• Enhance outreach activities and improve information to clients	• Ongoing

Assessment of Returns and Payment Processing (PA2)

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Federal organizations that support all departments and agencies

Benefit to Canadians

Our aim is to deliver efficient and correct assessing of individual, business, trust, and information returns and timely payment processing, thereby promoting voluntary compliance and contributing to the protection of Canada's revenue base.

Planned Spending by Program Activity

	Forecast Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012	Planned Spending 2012-2013
Planned Spending (thousands of dollars)	645,619	601,629	590,345	590,041
Human Resources – Full-Time Equivalents (FTE)	6,597	6,527	6,471	6,474

Program Activity — Expected Results and Measures

Expected Result	Performance Indicators	Current Target
Individuals, businesses, and registrants are provided timely and accurate tax assessment notices and tax payment processing, while targeted reviews detect and address non-compliance by individuals with applicable tax laws	Percentage of eight processing service standards pertaining to individual Income tax, corporate income tax, GST/HST returns, excise and other levies, in force for assessment and benefit services that meet or exceed targeted performance standard	100%
	Percentage of T1 returns and adjustments assessed accurately	98% – returns 96% – adjustments
	Percentage of funds from non-electronic payments deposited within 24 hours of receipt	96%

Our Priorities

Strengthening service to make compliance easier

We will continue to promote integrated and accessible channels, while encouraging and enabling more individuals and businesses to conduct their tax affairs electronically. We have already made significant investments in upgrades to ensure that many of our systems are state-of-the-art, and we will allocate additional resources to support further modernization of our remaining core systems. We will enhance our electronic services and strengthen our secure online channel.

We will enhance our electronic services to make them more user-friendly

Changes will be made to My Account, that will help make the service more user friendly for a broader range of Canadians. The redesign will also lay the groundwork to accommodate future growth of the My Account service. My Business Account will be further enhanced in consultation with users and other external stakeholders.

We will begin to display TFSA information on notices of assessment

Beginning in 2009, tax-free savings accounts (TFSAs) allowed Canadians to set money aside in qualifying investment vehicles and watch the savings grow tax-free. In 2010, we will provide TFSA contribution room on the notice of assessment for eligible individuals who file an income tax return and enhance My Account to access TFSA information online.

We will optimize program efficiency and accurate assessment of tax through enhancement and integration of common data systems and remove specific barriers and exclusions for electronic filing.

We will augment our processing systems, capture information returns and slips previously not supported, accept a higher number of information slips electronically, and provide upfront validation of data submitted. This will enable us to improve services for taxpayers, facilitate compliance, and reduce the need for post-filing contact.

We will work with stakeholders to increase the use of e-services and the use of the Business Number as a

common identifier for business and government at all levels. The 2009 implementation of harmonized corporate tax returns for Ontario corporations will deliver enormous service benefits for businesses and further promote the take-up of electronic filing.

Making Non-Compliance More Difficult

We will enhance our ability to address non-compliance by continuing to improve our post-assessment review programs. We will do this through effective use of third-party information and refining risk assessment capabilities. We will focus on discrepancies, correcting errors, validating claims, and helping individuals and businesses comply in areas of new legislation. We will implement all required federal, provincial, and territorial legislative changes, giving effect to the tax agendas of governments across Canada and promoting efficiency in delivery.

The program initiatives we will pursue over the planning period are listed in the following table.

Priority Initiatives

Initiatives	Deliverables	Dates
• Enhance our electronic services	• Add an instalment calculator to My Business Account	• 2010-2011
	• Enhance e-Payments	• 2010-2012
	• Provide services for filers of the Tax-Free Savings Account annual information return on My Business Account	• 2010-2013
	• Strengthen our secure online channel	• 2010-2013
	• Enhance My Account, My Business Account, e-Payments and Quick Access services	• Ongoing
	• Increase electronic filing options for GST/HST returns and rebates	• Ongoing
• Promote the take-up of electronic filing and electronic payments	• Introduce GST/HST Internet File Transfer (GIFT) for GST/HST returns and eliminate exclusions that restrict the ability to file business returns electronically	• 2010-2011
	• Convert the filer identification number (FIN) to the Business Number (BN) for certain information returns and slips	• 2010-2011
	• Promote and enhance electronic payments	• 2010-2012
	• Communicate the new mandatory Internet filing requirements	• Ongoing
• Effectively manage business partnerships	• Implement the CRA system changes necessary to accommodate the HST in Ontario and British Columbia	• 2010-2011
	• Enhance measures that ensure the accuracy of business identification data	• 2010-2013
	• Increase the use of the Business Number as a common identifier	• Ongoing
• Optimize program efficiency and the accurate assessment of tax owed	• Enhance the system capacity for filing and error detection	• 2010-2013
	• Enhance the current T2 performance measurement framework to address the CRA's filing and assessment processes related to Ontario corporate tax	• 2010-2013
	• Enhance the accuracy of business returns through quality and compliance initiatives	• 2010-2013
• Enhance our ability to detect and address non-compliance	• Evaluate our current compliance risk framework/strategies to optimize the file selection processes	• 2010-2011
	• Optimize risk assessment capabilities of our compliance programs and opportunities to enhance taxpayer education	• 2010-2013
	• Strengthen our partnership with provinces and territories to develop new compliance review processes	• 2010-2013

Accounts Receivable and Returns Compliance (PA3)

Taxpayers meet their

obligations (paid / remitted)
requirements (input / output) (cost / benefit)

Federal organizations

that meet their
requirements (input / output) (cost / benefit)

Benefit to Canadians

Our aim is to promote and enforce compliance with Canada's tax laws for filing, withholding, registering, remitting and debt obligations, including those amounts collected or withheld in trust on behalf of the Government of Canada, as well as the provinces, the territories, and certain First Nations governments.

Planned Spending by Program Activity

	Forecast Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012	Planned Spending 2012-2013
Planned Spending (thousands of dollars)	453,110	430,854	429,202	427,014
Human Resources – Full-Time Equivalents (FTE)	7,231	7,259	7,328	7,345

Program Activity — Expected Results and Measures

Expected Result	Performance Indicators	Current Target
Non-compliance by individuals, businesses, and registrants with the filing, registration, and remitting requirements of applicable tax laws is detected and addressed to protect Canada's revenue base.	The percentage of total returns / remittances that are detected and addressed through CRA intervention and their related fiscal impact measured against budgeted forecast	95%
	Ratio of total tax accounts receivable dollars resolved at the Tax Services Offices in the fiscal year to the dollar value of new tax accounts receivable (intake) received at the Tax Services Offices in the fiscal year	90%

Our Priorities

Making Non-Compliance More Difficult

The majority of Canadians comply with tax laws and their obligations. However, we continue to see growth in tax debt as a result of those taxpayers and businesses who fail to meet their tax obligations. With this in mind, we will continue to enhance our strategies to resolve debt while also developing strategies to deter future arrears.

In the past, our primary focus has been on managing the level of tax debt. As seen in other tax administrations around the world, increasing debt inventories are a reality of our operating environment and are influenced by several variables that are outside of our control, such as economic conditions and growth in the number of strategic bankruptcies.

For this reason, we have adopted a more strategic approach to enhance how we manage payment non-compliance. Our anticipated result is that an increased number of taxpayers will pay when required, which in turn will contribute to the protection of Canada's revenue base.

Our strategies to manage our accounts receivable portfolio will focus on two distinct goals — to ensure that debt is paid at the time of assessment and to effectively manage the debt after it occurs. Our key activities will align with each goal to ensure that we are proactively addressing each one. We will also ensure that effective horizontal partnerships are formed within the Agency to address issues such as debts arising from Agency compliance activities.

We will develop and implement our payment non-compliance action plan

Over the planning period, we will develop and implement our payment non-compliance action plan in response to the risk identified in the CRA Corporate Risk Inventory. The plan focuses both on opportunities to prevent debts from occurring and proactively assisting taxpayers in meeting their obligations in a timely manner.

While substantial progress has been made to enhance our collection enforcement capabilities, further work is needed. For the purposes of the payment non-compliance initiative, however, we are turning our attention to the earlier stages of the collection continuum in order to have positive impacts on our receivables. Accordingly, our goals will entail looking at opportunities to deter payment non-compliance by preventing debts from arising and by encouraging and proactively assisting taxpayers to meet their obligations in a timely and equitable fashion. Efforts to realize some of these goals will also result in substantial benefits in other areas of the collections continuum.

Another key activity that we will undertake is the implementation of our National workload allocation project for our non face-to-face workload. This will facilitate effective inventory management and prioritization to optimize debt management resources and maximize tax debt collections.

We will also continue to develop tailored strategies to address specific segments of the existing inventory. For example, an industry-based study has identified areas that present a higher degree of risk and we are now developing an industry-based collection plan. Additionally, we will implement Phase II of our insolvency strategy to identify high-risk strategic bankruptcies and help eliminate bad debt as soon as possible.

The CRA is also a service provider for other government departments for the recovery of outstanding receivables. For example, the CRA collects Employment Insurance overpayments and defaulted Canada Student Loans on behalf of Human Resources and Skills Development Canada. We will manage other government debt effectively meeting commitments to clients and being responsive to new and existing program requirements.

We will improve the detection of non-compliance activities for employers and GST/HST registrants

We will improve the detection of remittance, filing, and withholding non-compliance for employers and GST/HST registrants. The CRA will also continue to partner with stakeholders to reduce the withholding, remitting, and reporting burden for small businesses.

The creation and implementation of the Trust Compliance National Inventory will allow more efficient and effective resolution of employer non-compliance. This strategy will also eliminate restrictive geographic boundaries.

The Performance Management Framework is the foundation of how we measure our success. We will improve this framework to better reflect the work we do, and demonstrate our results.

The CRA has also developed strategies that focus on improving non-compliance in the areas of GST/HST filings and registrations, and personal and corporate income tax filings. We will use new risk assessment and data mining techniques to improve the detection of filing and registration non-compliance. Our focus on maintaining and enhancing the non-filer/non-registrant component of the underground economy will target higher-risk industries.

The program initiatives we will pursue over the planning period are listed in the following table.

Priority Initiatives

Initiatives	Deliverables	Date
• Enhance strategies to manage payment non-compliance	• Implement Phase II of the insolvency strategy	• 2010-2011
	• Improve the usability of the Payroll Deductions Online Calculator	• 2010-2011
	• Effectively manage debt collections for other government departments	• 2010-2012
	• Strengthen partnerships to manage new debts arising from Agency reporting compliance activities	• 2010-2012
	• Implement the payment non-compliance action plan to limit future arrears	• 2010-2012
	• Implement the national workload allocation project	• 2010-2012
	• Develop additional tailored strategies that address specific segments of existing inventory	• 2010-2012
	• Implement risk assessment and tailor strategies to better manage new and existing debt	• 2010-2013
	• Implement a methodology to measure the degree of non-compliance with tax debtors and identified non-filers to establish a baseline	• 2011-2012
• Implement provincial sales tax administration reform	• Realign CRA compliance activities to address potential increased risks associated with the harmonized sales tax	• Ongoing
• Use enhanced risk assessment to identify non-compliance by employers and GST/HST registrants	• Develop a risk-based compliance framework for personal service corporations	• 2010-2011
	• Develop new risk models based on research, analytics, and data-mining techniques	• 2010-2013
• Detect reporting non-compliance more effectively	• Revise the Performance Management Framework to better reflect our efforts in identifying and addressing non-compliance	• 2011-2012
• Maintain and enhance non-filer/non-registrant underground economy identification projects	• Expand our underground economy identification projects	• 2010-2011

Reporting Compliance (PA4)

Canada Revenue Agency Strategic Outcome

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Government of Canada Strategic Outcome

Federal organizations that support all departments and agencies

Benefit to Canadians

Our aim is to help protect Canada's tax revenue through a range of verification, audit, and enforcement activities, as well as through education. Our activities focus on the accuracy and completeness with which taxpayers determine their tax liability.

Planned Spending by Program Activity

	Forecast Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012	Planned Spending 2012-2013
Planned Spending (thousands of dollars)	975,990	963,013	954,861	951,551
Human Resources – Full-Time Equivalents (FTE)	10,583	10,449	10,415	10,385

Program Activity — Expected Results and Measures

Expected Result	Performance Indicators
Non-compliance by individuals, businesses, and registrants with the reporting requirements of the legislation the CRA administers is identified and addressed to protect Canada's revenue base	Percentage of the major reporting compliance workloads completed, compared to planned
	Percentage of risk-assessed activities resulting in the detection of non-compliance in international and large business, small and medium enterprises, and enforcement and disclosures

Our Priorities

Building trust to promote compliance

We will use communications as a compliance tool to inform taxpayers about the risks of non-compliance and the results of compliance actions that the CRA has undertaken. Such communication helps to enhance the public's trust that the CRA is actively protecting Canada's tax base.

Tax intermediaries are an integral part of Canada's tax system. The majority perform a valuable role in explaining complex tax laws to their clients by helping them to plan their tax affairs in a way that legitimately minimizes taxes owing, while taking advantage of the social and economic incentive programs delivered by the tax system. We are aware that some intermediaries encourage non-compliance.

In such instances, the CRA will address those cases quickly and effectively.

We will enhance the administration of the Voluntary Disclosures Program by updating our policies and procedures, improving training and further monitoring to ensure that the administration of the program is consistent across the country.

Strengthening service to make compliance easier

We will enhance the administration of the Scientific Research and Experimental Development Program to ease access to the program, improve its consistency and predictability, and enhance the quality of the claims process.

Making Non-Compliance More Difficult

We are working to address high-risk areas, such as aggressive tax planning, the underground economy, and GST/HST. We are enhancing our risk profiling activities, including the development of risk profiles for specific taxpayer segments. We are also taking measures to address other compliance issues, such as the concerns of provinces and territories about interprovincial tax avoidance and provincial/territorial income allocation.

We will enhance our risk profiling activities, compliance research, and risk assessment by linking them to Agency compliance priorities

We will enhance our risk profiling activities by expanding the use of information gained at the local,

regional, national, and international levels. We will further strengthen compliance research and risk assessment by linking our research agenda to Agency compliance priorities to allow us to gather intelligence and identify risk in support of business planning, resource allocation, and program development

Compliance System Redesign (CSR) is a major business transformation initiative designed to enhance our capacity to manage compliance programs more effectively. CSR provides a modern business solution that will increase our ability to target non-compliance and select appropriate files for audit by improving our risk assessment, workload selection, and audit tools and processes.

The program initiatives we will pursue over the planning period are listed in the following table.

Priority Initiatives

Initiatives	Deliverables	Dates
• Use communication as a compliance tool	• Implement the Compliance Communication Strategy action plan	• 2010-2013
	• Develop a performance measurement framework to evaluate the results of the Compliance Communication Strategy	• 2011-2012
• Engage tax intermediaries	• Engagement plans will be developed for different types of intermediaries, including intermediaries representing taxpayer segments such as large and multinational enterprises, scientific research and experimental development (SR&ED), small and medium enterprises, and individuals	• 2010-2011
• Enhance the administration of the Voluntary Disclosures Program (VDP)	• Enhance risk management of incoming disclosures	• 2010-2011
	• Clarify VDP policies and procedures to improve administration and identify efficiencies in the processing of disclosures, while maintaining the integrity of the VDP	• 2010-2012
	• Share intelligence gathered from completed disclosures with other program areas to enhance the Agency's overall management of risk	• 2010-2013
	• Promote the VDP through partnerships within and outside the Agency	• 2010-2013
• Enhance the administration of the SR&ED program	• Increase the program's scientific capacity and level of service to claimants	• 2010-2011
	• Consolidate and clarify SR&ED policy and related guidance documents	• 2011-2012
	• Review risk and workload management and validate the risk management system	• 2011-2012

Initiatives	Deliverables	Dates
• Identify aggressive tax planning schemes more effectively	• Enhance our risk assessment and identification of high-risk international tax avoidance cases	• 2010-2011
	• Improve the risk assessment system for large business audits	• 2010-2013
	• Make progress against our International Tax Compliance Implementation Plan	• 2010-2013
	• More consistent application of third party penalties	• 2010-2013
• Identify non-compliance in the underground economy (UE) more effectively	• Develop a suite of performance measures to assess the progress of our Underground Economy initiative	• 2010-2011
	• Evaluate the results of the initial phase of our Electronic Suppression of Sales Strategy	• 2010-2011
	• Continue to work with partners in the Federal-Provincial-Territorial Underground Economy Working Group	• 2010-2013
	• Evaluate the results of our annual UE pilot projects, recommend improvements, and implement as applicable	• 2011-2012
	• Continue to implement the Underground Economy Compliance Strategy action plan, stemming from the 2004 Agency Compliance Review	• 2011-2012
	• Implement and evaluate the Atlantic Region Underground Economy Compliance Measurement initiative	• 2011-2012
• Implement provincial sales tax administration reform	• Realign CRA compliance activities to address potential increased risks associated with the harmonized sales tax	• Ongoing
• Use enhanced risk assessment to identify non-compliance by employers and GST/HST registrants	• Implement and evaluate the Interactive Warning System Products Initiative pilot project	• 2010-2013
	• Continue to implement the GST/HST High-Risk Compliance Strategy Action Plan	• 2010-2013
• Use better risk assessment to detect and correct reporting non-compliance	• Incorporate final enhancements and improvements to research, risk assessment, workload selection, and audit and investigative tools through Release 3 of the Compliance System Redesign	• 2011-2012
	• Develop an inventory of risk profiling activities	• 2011-2012

Appeals (PA5)

Taxpayers meet their
obligations and Canada's
revenue base is protected

Federal organizations
that support all
departments and agencies

Benefit to Canadians

Our commitment is to fairness, and our aim is to provide a timely redress process whereby taxpayers can dispute CRA decisions regarding their income tax, commodity tax, and CPP/EI files, or register their complaints about the services they have received from the CRA.

Planned Spending by Program Activity

	Forecast Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012	Planned Spending 2012-2013
Planned Spending (thousands of dollars)	130,414	128,975	127,289	122,574
Human Resources – Full-Time Equivalents (FTE)	1,340	1,340	1,330	1,298

Program Activity — Expected Results and Measures

Expected Result	Performance Indicators	Current Target
Taxpayers receive a timely and impartial review of contested decisions made under the legislation administered by the CRA and the handling of service complaints is timely and consistent.	Targeted levels of timeliness, transparency, consistency, impartiality, and accuracy for income tax and commodity tax objections, CPP/EI appeals to the minister, and service complaints are met	98%

Our Priorities

Building trust to promote compliance

When taxpayers disagree with our decisions, we provide them with the opportunity for redress. We will review our processes with a view to improving productivity, recognizing the need to provide a correct decision in all cases. This is particularly challenging in the current appeals environment characterized by the high volume of objections filed by taxpayers involved in aggressive tax planning schemes. We will also seek opportunities to enhance our online Appeals services to meet taxpayer demand.

The CRA Service Complaints, Taxpayer Bill of Rights, and Taxpayers' Ombudsman initiatives were introduced to provide taxpayers with an additional level of confidence in the CRA's service. We will support these initiatives by resolving service-level

complaints and providing a link between the taxpayer and the appropriate CRA function or the Taxpayers' Ombudsman. The Ombudsman operates independently and at arm's length from the management of the CRA and reports directly to and is accountable to the Minister of National Revenue.

We will strengthen the management of service-related complaints

We will strengthen the CRA's management of service-related complaints by developing a Web portal for use by our Service Complaints officers. The tool will enable staff to identify and analyze service-related complaint issues and take corrective measures to rectify them. This will improve the horizontal management of issues.

We will support the redesigned taxpayer relief registry system with a training course and user guide. The redesigned system has enabled us to better manage the taxpayer relief provisions workload and improve our reporting and analysis capabilities.

We will complete the smooth transition for the successful implementation of the Corporate Tax Administration for Ontario initiative as it affects appeals activities. This will be achieved through the seamless integration of objection and appeals

activities and result in a reduction in the compliance burden for Ontario corporations.

We will address staffing challenges

We will address Appeals Branch staffing challenges by enhancing the relatively specialized appeals function and moving the workload between offices.

The program initiatives we will pursue over the planning period are listed in the following table.

Priority Initiatives

Initiatives	Deliverables	Dates
• Resolve taxpayer disputes and service complaints	• Develop a Web-based portal for service complaints officers to populate service-related issues according to category, risk, and national importance	• 2010-2011
	• Raise awareness about the CRA Service Complaints program among our employees	• 2010-2011
	• Hold CRA-wide meetings to promote horizontal management of service issues	• 2010-2012
	• Raise awareness of the CRA Service Complaints program among tax intermediaries, taxpayers, and benefit recipients	• 2010-2012
	• Communicate results of public opinion research with our stakeholders	• 2010-2012
• Fully integrate the Problem Resolution Program and the CRA Service Complaints initiative	• Complete our human resources analysis to determine potential impacts	• 2010-2011
	• Communicate with the union and staff to ensure a seamless integration	• 2010-2011
• Address the challenge of dealing with increasing mandatory workloads	• Develop strategies to address current and projected mandatory workloads	• 2010-2012
	• Adjust operations to ease the impact on taxpayers	• 2011-2012
• Develop and implement program status reporting and regional management for the taxpayer relief workload	• Obtain fully approved program status from Agency Management Committee and commence project implementation	• 2010-2011

Benefit Programs (PA6)

Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

Income security and employment for Canadians

Benefit to Canadians

Our aim is to ensure that timely and correct benefit payments are issued to eligible families and individuals through effective service delivery. In addition, we aim to reduce the overall cost of government through efficiencies obtained by reduced duplication in administration and delivery functions.

Planned Spending by Program Activity

	Forecast Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012	Planned Spending 2012-2013
Planned Spending (thousands of dollars)	328,761	335,478	339,461	342,974
Human Resources – Full-Time Equivalents (FTE)	1,595	1,589	1,589	1,589

Program Activity — Expected Results and Measures

Expected Result	Performance Indicators	Current Target
Benefit recipients are provided timely and accurate eligibility determinations and payments, and have access to timely and accurate information	Percentage of the 10 service standards in force for benefit administration and enquiries which have met targeted performance standard	100%
	Canada Child Tax Benefit (CCTB) overpayment debt as a percentage of payments issued	less than 0.4%

Our Priorities

Making it Easier to Receive the Right Social Benefits

The CRA is a leader in providing tax and benefits services and we continually explore ways to improve service to Canadians. Working within a dynamic framework, we welcome new opportunities for partnerships with interested client governments to enable reliable single-window service delivery.

As more Canadian households access the Internet each year, we will further enhance and promote self-service options to reduce costs and provide timely and efficient taxpayer service. We will enhance My Account for Benefits — improving its presentation, making it easier to navigate, and adding account information for the new harmonized sales tax credits for Ontario and British Columbia

We will deliver three new benefit programs to Ontario and British Columbia

We will deliver three new benefit programs introduced as a result of Ontario's and British Columbia's decisions to harmonize their sales tax. These programs are the Ontario Sales Tax Transition Benefit, the Ontario Sales Tax Credit, and the British Columbia Harmonized Sales Tax Credit. We have launched the Automated Benefits Application service, which integrated the Canada Child Tax Benefit application with provincial and territorial birth registration processes, in Nova Scotia, British Columbia, and Prince Edward Island. We will work with other provinces and territories to expand this service over the next few years.

Our platform allows us to deliver programs and services for federal, provincial, and territorial government clients. We manage business growth and partnerships to provide the most effective program and service delivery possible, reducing the number of contacts that individuals must make to update program information, benefiting both government clients and recipients. The overall success of our program and service delivery is reflected in our growing number of government clients.

Providing timely and accurate payments to all our recipients is our first priority. To ensure that service levels will be met in the future, we are making additional investments in the modernization of our systems and working on initiatives to ensure that our delivery infrastructure will support core business and growth.

We will strengthen outreach by developing an integrated strategy

Through outreach, we assist benefit recipients in meeting their obligations and obtaining their entitlements in direct support of compliance with CRA administered legislation. Outreach focuses on changing attitudes and behaviours, influencing values, and providing messaging related to service and non-compliance. The Agency-wide direction for outreach is discussed in the section called Taxpayer and Business Assistance (PA1).

We are adding to our service quality by creating new electronic research options, by modernizing and improving our working and testing systems, by expanding training, and by strengthening our procedures manuals.

The electronic and telephone service channels complement each other to provide efficient and effective client support, ranging from supplying general information to dealing with complex account specific issues and transactions. Therefore, we will optimize service delivery channels in order to further this relationship.

We maintain the confidence of benefit recipients, taxpayers, and client governments by applying validation activities. We use a range of tools to verify the accuracy of information provided by individuals, focusing on the validation of information from population segments identified as high-risk. We also identify underpayments as well as overpayments. We are further refining our Benefit Examination Team to achieve greater program effectiveness and efficiencies. We are also developing new validation projects to improve targeting and to ensure optimal use of validation resources.

The program initiatives we will pursue over the planning period are listed in the following table.

Priority Initiatives

Initiatives	Deliverables	Dates
• Strengthen service to benefit recipients	• Develop new communication products targeted to new workers to Canada	• 2010-2011
	• Apply process management elements to develop national standards for our core programs	• 2010-2011
	• Increase the number of provinces and territories using Automated Benefits Application	• 2010-2013
	• Enhance E-services (My Account for Benefits)	• 2010-2013
• Support business growth and partnerships	• Implement benefit programs related to new HST agreements	• 2010-2013
	• Expand data exchange opportunities to additional clients under income verification programs	• 2010-2013
	• Increase partnerships and innovate in delivery services, where feasible	• 2010-2013
• Strengthen benefits delivery infrastructure	• Modernize the Taxfiler Representative Identification System	• 2010-2011
	• Implement the Corporate Case System for core benefit workflows	• 2010-2012
	• Modernize and make more flexible the Individual Identification System	• 2010-2013
• Strengthen outreach	• Develop a CRA outreach strategy	• 2010-2011
	• Develop integrated horizontal outreach plans	• 2010-2011
	• Develop and implement responsible citizenship messages	• 2010-2013
	• Develop a taxpayer segmentation model	• 2010-2013
• Optimize service delivery channels	• Conduct analysis on channel demand, use, and integration	• 2010-2013
	• Target taxpayer population segments through improved Web navigation, architecture, and content management	• 2010-2013
	• Enhance and expand authoring and planning tools and business processes	• 2010-2013
	• Enhance the quality assurance program, agent training, and agent tools	• 2010-2013
• Ensure accurate payments	• Maintain and refine the validation programs to ensure that compliance risks are identified and addressed	• 2010-2013

Internal Services (PA7)

Tax Services

Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected

Benefit Programs

Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments

Maintaining Business Sustainability

Maintaining business sustainability relates to the business conditions that foster excellence in program delivery through responsible management practices, such as effective accountability and oversight measures, as well as sound management of enterprise risk, human resources, information technology, business knowledge, information, and growth.

Planned Spending by Program Activity

	Forecast Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012	Planned Spending 2012-2013
Planned Spending (thousands of dollars)	1,514,074	1,322,917	1,324,745	1,334,271
Human Resources – Full-Time Equivalents (FTE)	8,267	8,117	8,075	8,068

Although our long-term initiatives will promote the longer-term sustainability of the tax system, steps are currently being taken to arrive at the desired end-state. The initiatives listed on the following pages will be undertaken over the planning period to improve or enhance business sustainability.

Improving our Human Resources Capacity

The recruitment and retention of skilled employees remains a priority for the Agency. In an effort to ensure that we are able to continue to meet our business objectives, we are implementing proactive measures to ensure that the capacity and capability of our human resources are sustained.

In the Sixteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada, the Clerk of the Privy Council reinforced Public Service Renewal as a priority. The following four main areas will continue to be pursued under this initiative:

- Integrated business and human resources **planning**;
- Strategic **recruitment**;
- Investment in employee **development** to develop the skills that will meet our future needs; and
- **Systems and processes** that will **enable** us to effectively plan, recruit and develop.

The CRA remains a strong contributor to this government-wide effort. Our Agency Workforce Plan sets a forward agenda to support the integration of the management of its workforce in support of business objectives. It is an evergreen document and will continue to be revised on an annual basis to reflect our changing environment and emerging priorities. It clearly illustrates how we will address the priorities set in the Public Service Renewal Action Plan.

The CRA, as a separate employer, has sole authority to enter into collective agreements with bargaining agents. The Board of Management, following consultations with the Treasury Board of Canada Secretariat, provides direction on collective bargaining. Before we initiate collective bargaining with our bargaining agents, we will identify essential services, manage potential issues, and identify risks.

Plan for and Acquire Talent

Our 2010-2011 to 2012-2013 Agency Workforce Strategy outlines the activities that we will undertake to ensure that we can continue to meet our business objectives. These activities will address knowledge transfer and retention and mobilization of talent.

Furthermore, we will continue to undertake succession planning for both the executive and non-executive cadres, implement items outlined in the Strategic Direction for Employment Equity covering fiscal years 2010-2011 to 2012-2013, and continue to roll out our Official Languages Action Plan.

We are committed to ensuring that we have the right people in the right place at the right time, while offering our employees outstanding career opportunities. To this end, the Agency has instituted Pre-Qualification Processes (PQPs), where candidates applying for permanent positions with the Agency must demonstrate the competencies required for the position. The Agency's Competency Based Human Resource Management (CBHRM) approach includes tools and processes that facilitate the assessment of applicants' competencies. The CBHRM competencies are measurable or observable knowledge, skill, ability or behavioural characteristic that contributes to successful job performance.

We will fully implement end-state pre-qualified pools

The Agency is committed to fully implementing its End-state PQP which requires that, for all selection processes, applicants have the required base competency profile and levels for the posted job in advance. We will fully implement End-State PQP to significantly reduce the time to staff and ensure the CRA has the talent to meet its business needs.

In addition to post-secondary recruitment, we will acquire new talent as part of the harmonization of provincial sales taxes in Ontario and British Columbia. New employees from the two provinces will be integrated into the CRA over the next three fiscal years.

Retain and Mobilize Talent

We will support workplace excellence through the promotion of a respectful workplace linked to our 2008 Public Service Employee Survey results. We will reinforce the application of our standards of ethics in our day-to-day business activities, and we will further strive to ensure co-operative and productive relationships with our bargaining units. We will provide opportunities for employee movement

throughout the organization through talent management and succession planning activities

Develop Talent

Investing in employee development continues to be a commitment of the CRA. We will implement a directive and tools that are aligned with our new Learning Policy that are designed to support the planning and evaluation of learning activities.

The sustainability of the management cadre is essential to ensuring the sustainability of the CRA. To this end, we will expand our management development programs by increasing the number of employees participating in these programs. We intend to attract even more individuals from the employment equity groups into the program.

IT Responsiveness and Sustainability

Our IT strategy consists of enhancing the business-IT alignment, delivering continuous process improvement, and ensuring a knowledgeable, skilled and engaged IT workforce. In support of our aim to deliver on existing and future commitments, strategic investments will be made to ensure the currency of the Agency's applications portfolio and Data Centre facilities.

The CRA's programs and services depend on a complex information technology infrastructure environment. This infrastructure is both aging and complex. Although we have internally funded significant redesign efforts in the past, our capacity to continue to do so in the future is severely limited. The steps taken to address these pressures, in particular formalizing the Strategic Investment Plan, confirm that our ability to reallocate internally to address this investment challenge has been greatly diminished and most opportunities for significant efficiency gains have already been exhausted.

We need to be able to respond in the future with the same speed and rigour that we have consistently shown, most recently with the implementation of the Government of Canada's Economic Action Plan. We were asked to quickly implement changes to tax brackets, the basic personal amount, and the Working Income Tax Benefit as well as the introduction of

important new measures like to Home Renovation Tax Credit and the First Time Home Buyers Tax Credit. We worked very quickly to implement these measures to ensure that Canadians had all of the information and tools necessary to take advantage of them.

Our IT security landscape demands constant vigilance, and we are continually evolving our security posture to address increasingly complex cyber-threats. Our development of a credential and identity management service will enable an expansion of our suite of electronic services, while also providing further opportunity to collaborate with provinces and other business partners.

The next major productivity enhancing focus for us is to empower the knowledge-worker through intelligent risk driven workload selection, enterprise content management, workflow management, and collaboration tools. Our challenge will be to develop the tools best suited to our organization, and integrate them into our complex infrastructure.

Bolster Our IT Infrastructure and Solutions

During the planning period, we will develop and advance our data centre recovery and business continuity planning to ensure recoverability efforts continue to meet business requirements for all of our systems. Additionally, we will further develop our multi-year asset management plan to support the life cycle management of our IT assets.

We will also advance our Enterprise Content Management (ECM) Program to address business demands and improve productivity. ECM will provide a CRA-wide approach to the cohesive management of unstructured content with a technical solution to support our Information Management Strategy. Through the use of ECM and supporting technologies, we will strategically position the CRA to align with government and industry practices as it focuses on delivering document management, records management, enterprise search, and collaboration capabilities.

Given that we have a very large Internet presence and manage enormous amounts of confidential taxpayer data, we will strive to meet higher security and service

levels and be a leader in achieving operational excellence with regard to protecting our data and other IT assets.

We will evolve our IT security program to ensure that we continue to be at or above the IT security recommendations set out for the Government of Canada. To that end, a multi-year Secure Data Network and Assets (SDNA) Program has been launched. The first phase of this program will deploy security software to provide Network Access Control, Anti-Spyware, and Host Intrusion Prevention for all CRA and Canada Border Services Agency (CBSA) computer workstations.

We will also undertake options analysis for three additional projects that make up Phase II of the SDNA program. These include encryption of data stored on backup tapes in the distributed environment, protection against internet-based denial of service attacks, and network encryption to protect data that must travel across the entire CRA network.

We will maintain our focus on providing a stable, secure, and highly available distributed computing environment through careful planning, recognizing that this infrastructure will continue to evolve and mature.

The CRA provides IT services and Corporate Administrative System services to the CBSA. We will work in partnership with the CBSA to support the significant change agendas of both agencies and to develop plans that integrate the IT business priorities of both agencies.

We will continue to play a leadership role in evolving the Government of Canada's business and technology models for electronic service delivery by sharing best practices with our partners and by participating in the Treasury Board Secretariat's committees and work teams.

Ensure Secure Management of Protected Taxpayer Information

To continue to ensure that the proper controls are in place to prevent the inappropriate access and/or disclosure of information, we will pursue two initiatives.

We will strengthen information technology security

First, we will carry out our Identity and Access Management Project to standardize processes used to manage access to our data, thereby ensuring compliance with our security policies and rules. Second, in order to ensure that we have a comprehensive strategy for identifying and managing the risk of internal fraud across the Agency, we will develop a comprehensive Internal Fraud Control Program and explore further opportunities such as modernizing the National Audit Trail System's technology.

These will form part of our Corporate Security Strategy, that is under development. Its objective is to ensure that CRA data, information, and assets continue to be protected from all current and future threats. Among other things, this strategy will be used to validate and prioritize proposed security initiatives on an ongoing basis.

Access to Information and Privacy

The CRA will continue to meet the legislative requirements of the *Access to Information Act* and the *Privacy Act*, and will provide guidance, policy advice, and training to employees on their obligations under these acts. In particular, we will expand our Access to Information and Privacy awareness program across the Agency to include training that emphasizes general privacy principles and the Treasury Board of Canada Secretariat's directive on privacy impact assessment. Furthermore, we are exploring the implementation of a chief privacy officer to strengthen the privacy governance structure and to have a central focus for privacy management and overall privacy leadership.

Manage Business Information

Information management relates to the operational necessity of identifying, managing, and safeguarding information that is required for decision-making, policy-making, or accountability purposes. To support this priority, we will enhance our information management practices by implementing an Information Management Strategy to ensure that

our information and data products are of the highest quality

Our Agency Intranet Program will lead the way in our development of Information Management initiatives. We will increase our capacity to effectively manage business demands within the intranet environment, deliver intranet content in support of employee and business needs, create a sustainable and responsive environment, and respond to growing business demands in the areas of virtual management and collaboration.

Accountability and Oversight

Having accountability structures that ensure sound financial and risk-management practices are in place and followed is essential to helping us realize our vision.

Reinforce Accountability and Oversight

We are implementing a number of measures to gain greater assurance that appropriate internal control over financial reporting is operating effectively. These measures will provide assurance that our financial reporting is reliable and significant risks to accurate financial reporting are identified and addressed. They will also respond to audit and reporting requirements under federal-provincial tax collection agreements, to recent policy developments in the area of financial management at the Treasury Board of Canada Secretariat, as well as to the new provisions of the *Financial Administration Act*.

The new Treasury Board Policy on Internal Control that came into effect on April 1, 2009, requires deputy heads and chief financial officers to sign a revised annual statement of management responsibility. Consequently, one of the initiatives we have launched is the Chief Executive Officer (CEO) Chief Financial Officer (CFO) Certification Process. This process will ensure that the Commissioner (who is also the CEO) and the CFO have sufficient information on internal control over financial reporting to fulfil their responsibilities under the new policy. It will also improve the quality, reliability, and transparency of our financial reporting to stakeholders. In addition, the certification process will generate information that will respond to the new provisions of the *Financial*

Administration Act, which designate deputy heads as the accounting officers for their organizations. This role requires them to appear before parliamentary committees to answer questions about measures taken to maintain an effective system of internal control.

Refine our Strategic Investment Plan

In 2009-2010, we implemented a number of enhancements to our investment planning and monitoring framework, including the implementation of practices intended to further mature the project portfolio management approach in the CRA and the development of a long-term strategic investment plan (SIP). The purpose of the SIP is to clearly define strategic investment priorities, to more effectively communicate the magnitude and nature of the investment challenges and risks we will face over the next ten years, and to provide better information to senior management for decision-making. It is intended to complement our existing strategic planning processes to improve long-term planning and the allocation of available investment resources.

We will update our strategic investment plan periodically to align with corporate risks and priorities

The SIP will be further refined in 2010-2011 (and periodically thereafter) to ensure sustained alignment with corporate risks and priorities. Our project portfolio management approach to investment planning will also be facilitated by the implementation of a new project management tool, integrated with our Corporate Administrative System, and related improvements to our project management and oversight framework.

Employ Risk Management Consistently and Systematically

Our Enterprise Risk Management Program was created to ensure that we develop and implement a systematic and comprehensive approach to managing risks that is fully integrated into our strategic, operational, and financial decision-making processes.

Over the planning period, we will focus on further embedding risk information into key CRA processes to achieve true risk convergence. We will implement a risk monitoring and reporting framework to evaluate the effectiveness of risk action plans. In addition, we

will continue to build our risk management capacity through the delivery of risk management training.

Telephony Infrastructure Renewal

As a result of evolving industry technology standards, the CRA will have to change its telephony general office systems and infrastructure technology as part of its infrastructure sustainability plans. Although the principle driver for change is sustainability, the new technology will provide opportunities to adopt leading edge tools for CRA office workers where warranted.

The strategy for the renewal will be to maximize the life span of the existing telephone systems, while minimizing the need for major capital infusions during any one fiscal period.

Sustainable Development Strategy

Successive CRA sustainable development strategies have collectively modified the way the CRA acquires, uses, and disposes of assets since 1997. Through strategic interventions, the CRA continues to:

- reduce the impact of its operations on land, air, and water; and
- deliver its services in a more sustainable manner.

These goals have been realized through systematic efforts to:

- engage employees and equip them to apply sustainable development practices in their job; and
- modernize the systems and processes that support and maintain sustainable development practices in the workplace.

As the CRA aligns itself with the requirements of the new *Federal Sustainable Development Act* (June 2008), the focus of its Sustainable Development Program for the planning period will be on:

- extending the current CRA Sustainable Development Strategy 2007-2010 by one year; and
- preparing and implementing the CRA Sustainable Development Strategy 2011-2014.

The new Sustainable Development Strategy will both respond to the pending Federal Sustainable Development Strategy 2010-2013 and support the CRA's priorities by further integrating sustainable development into CRA business and operations.

For more information on the CRA's sustainable development program, please visit the CRA's Web site:

www.cra.gc.ca/eng/SD/index.html

Further Tax Harmonization

The Government of Canada and the provinces of Ontario and British Columbia have agreed to implement the harmonized sales tax (HST) on July 1, 2010. This will replace existing provincial sales taxes and the federal goods and services tax. Through tax harmonization, we lever our tax administration infrastructure to eliminate administrative duplication and enable enhanced delivery of single-window services.

This is a major development in Canadian tax administration that builds on the success of harmonizing sales taxes in New Brunswick, Nova Scotia, and Newfoundland and Labrador, and the more recent transfer of Ontario's corporate tax administration to the CRA.

We will undertake a number of activities to ensure that both the CRA and taxpayers are ready for July 1, 2010. This includes changing our systems to accommodate new requirements to ensure taxpayers are provided with information necessary to comply with the new law. In addition, a number of compliance programs will be modified to reflect the potential for increased risks associated with collection of the new revenues.

Priority Initiatives

Priorities	Deliverables	Dates
• Plan for and acquire talent	• Develop and implement our 2010-2011 to 2012-2013 Agency Workforce Strategy	• 2010-2011 ¹
	• Bring former provincial staff on board as a result of sales tax harmonization	• 2010-2013
• Retain and mobilize talent	• Implement elements outlined in our Agency Workforce Strategy for a respectful workplace	• 2010-2011 ¹
• Develop talent	• Implement the elements outlined in the Agency Workforce Strategy related to leadership development, employee orientation, and learning strategies for key jobs	• 2010-2011 ¹
• Bolster our information technology infrastructure and solutions	• Evolve governance for the Application Sustainability Program	• 2010-2011
	• Develop an interim risk mitigation solution to enable transfer of services from our primary Data Centre to our secondary Data Centre	• 2010-2011
	• Develop long term Enterprise Content Management deployment plan in collaboration with major IT and business stakeholders	• 2010-2011
	• Partner with Public Works and Government Services Canada and the Bank of Canada on plans for a new data centre facility	• 2010-2013
• Reinforce Accountability and Oversight	• Implement interim environmental upgrades at our data centres	• 2011-2013
	• Develop a statement of management responsibility including internal control over financial reporting	• 2011-2012
	• Obtain CEO and CFO sign-off on the first annual revised statement of management responsibility for the 2010-2011 financial statements	• 2011-2012
• Refine our Strategic Investment Plan	• Obtain CEO and CFO sign-off on the second annual revised statement of management responsibility for the 2011-2012 financial statements	• 2012-2013
	• Update the strategic investment plan	• 2010-2011
• Employ risk management consistently and systematically	• Implement an integrated project management tool for major new investment projects	• 2010-2011
	• Update the Corporate Risk Inventory 2009 and develop key risk indicators	• 2010-2011
	• Develop the Corporate Risk Inventory 2011, establish partnership and convergence opportunities, and streamline risk and performance reporting	• 2011-2012
	• Develop our CRA Risk Action Plan	• 2012-2013
	• Finalize the Risk Management Learning Strategy Evaluation Report	• 2012-2013
• Ensure secure management of protected taxpayer information	• Implement host intrusion protection technology on desktops and laptops	• 2010-2011
	• Implement network access control technology	• 2010-2011
	• Advance the Identity and Access Management Project and the Internal Fraud Control Program	• 2010-2013
	• Finalize and advance the Corporate Security Strategy	• 2010-2013

Priorities	Deliverables	Dates
• Further Tax Harmonization	• Ensure the successful transition of provincial employees to the federal government	• 2010-2013
	• Provide timely data for the determination of HST payments to the provinces ensuring a significant level of confidence in its accuracy	• Ongoing
• Enhance sustainable development	• Extend the current CRA Sustainable Development Strategy 2007-2010 by one year	• 2010-2011
	• Prepare and implement the CRA Sustainable Development Strategy	• 2011-2014
• Enhance social media projects	• Create a social media framework to act as a guide when considering the use of social media	• 2010-2011
	• Develop social media sub-strategies for major communication and marketing initiatives	• 2010-2011
• Enhance CRA Web site strategic plan initiatives	• Undertake research to better understand Canadians' expectations for services such as channel preferences, use patterns, and motivators or barriers to migration to the Web	• 2010-2011
	• Implement new Web technologies to facilitate communication and collaboration	• 2010-2012
• Manage business information	• Complete the primary functional information classification scheme and retention periods for all branches and regions	• 2010-2011
	• Undertake Intranet Content Management Solution pilots with Headquarters and/or participating regions	• 2010-2011
	• Develop an implementation plan for Phase 1 of the Collaboration Roadmap	• 2010-2011
	• Advance the development and implementation of detailed functional information classification through options analysis and detailed planning	• 2010-2012
• Complete our service standards review	• Service standard review final report and undertake implementation plans	• 2010-2013

¹ Our Agency Workforce Strategy identifies specific timelines

Canada's Economic Action Plan Initiatives

Through Canada's Economic Action Plan the federal government is providing significant new personal income tax relief. The measures were effective as of January 1, 2009, and are providing benefits, particularly for low- and middle-income Canadians.

The Canada Revenue Agency has implemented many of the Economic Action Plan initiatives like personal income tax relief and an increased Working Income Tax Benefit, as well as other measures targeted to help families, seniors, workers, and persons with disabilities. We administer tax measures designed to stimulate Canada's economy and help lay a solid foundation for future economic growth, job creation, and a higher standard of living for all Canadians.

We also administer corporate income tax reductions that help position Canadian businesses to weather the effects of the current global economic challenges; to maintain and create jobs; and to emerge from the economic downturn even stronger.

We are committed to ensuring that Canadians have the information they need to take advantage of the tax savings that can help put money back in their pockets during these difficult economic times. In February of 2009, shortly after the introduction of the Economic Action Plan, our minister announced the launch of the 'You've earned it. Claim it.' advertising campaign to inform Canadians of the tax credits and benefits available to them.

The Economic Action Plan highlighted the following programs that we administer and deliver on behalf of Canadians:

The **Working Income Tax Benefit Program**

provides a refundable tax credit intended to provide tax relief for eligible working low-income individuals and families who are already in the workforce and to encourage Canadians to enter the workforce. As part of Economic Action Plan, the federal government has increased funding to this program by \$580 million for 2009 and later years.

The **Canada Child Tax Benefit (CCTB) Program**

provides a tax-free monthly payment made to eligible families which is intended to help them with the cost of raising children under the age of 18. Through the Economic Action Plan, the federal government has raised the level at which the National Child Benefit Supplement amount for low-income families and the CCTB are phased out, so that eligible families with two children can receive an additional benefit of up to \$436 starting in July 2009.

For the 2009 tax year, the **Home Renovation Tax Credit (HRTC) Program** provides a non-refundable tax credit for eligible expenses incurred for work performed or goods acquired for an eligible dwelling. The HRTC provides about \$3 billion in tax relief and is part of the \$62 billion in stimulus delivered through the Economic Action Plan.

Financial Highlights

The future-oriented financial highlights presented within this Report on Plans and Priorities (RPP) are intended to serve as a general overview of the Canada Revenue Agency (CRA) financial position and operations. These future-oriented financial highlights are prepared on an accrual basis to strengthen accountability and improve transparency and financial management.

Future-oriented financial statements can be found on CRA's Web site at: www.cra.gc.ca/rpp

For the Year (Ended March 31)

(\$ millions)

Condensed Statement of Financial Position	Future-oriented 2010-2011	Future-oriented 2009-2010
Assets		
Financial assets	176.4	165.0
Non-financial assets	554.3	525.7
Total	730.7	690.7
Liabilities	1,019.4	984.6
Net Liabilities	-288.7	-293.9
Total	730.7	690.7

Capital assets totalling \$537.1M comprise most of the Agency's Assets for 2010-2011, with software (\$490.0M) being the largest asset class, as the CRA looks to take advantage of the newest technology in delivering its programs and services to Canadians. Net Liabilities represent liabilities incurred by the Agency which are expected to be funded by appropriations in future years, as they are paid.

For the Year (Ended March 31)

(\$ millions)

Condensed Statement of Operations	% Change	Future-oriented 2010-2011	Future-oriented 2009-2010
Expenses			
Total Expenses	-5.10%	4,404.7	4,641.5
Non-Tax Revenues			
Total Non-Tax Revenues	3.34%	572.2	553.7
Net Cost of Operations	-6.25%	3,832.5	4,087.8

The chart below outlines the Agency's future-oriented total expenses for 2010-2011. It is projected that total expenses will be \$4,404.7M for the coming fiscal year.

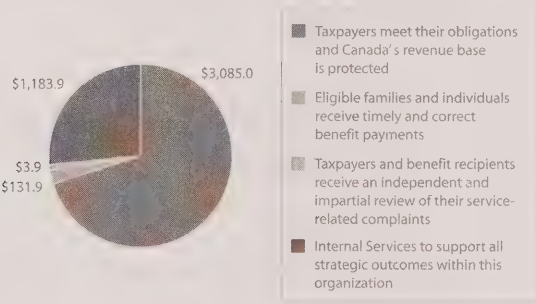
Most of these expenses (\$3,085.0M) will be directed at enhancing CRA's capability to achieve its first strategic outcome: Taxpayers meet their obligations and Canada's revenue base is protected. CRA will focus on Tax Integrity and Strengthening Services. Tax Integrity will be achieved by making it harder to be non-compliant by actively and consistently addressing the promotion of non-compliance and improving communication and information-sharing with federal and international stakeholders to permit rapid response to emerging compliance threats. Strengthening Service will be achieved by making it easier for taxpayers to comply by carrying out CRA's Service Strategy to expand self-service options, optimize telephone service, and fine-tune the outreach and communication efforts.

\$131.9M in expenses will be used to meet CRA's second strategic outcome: Eligible families and individuals receive timely and correct benefit payments. To maintain a strong performance in benefit programs delivery, CRA's focus will mostly be on Strengthening Service and Benefits Validation. Strengthening Service will be achieved by improving communications and enhancing electronic service offering. Benefits validation will be achieved by creating a credible enforcement presence and by educating benefit recipients about their rights and obligations.

\$3.9M in expenses will be used to support CRA's third strategic outcome: Taxpayers and benefit recipients receive an independent and impartial review of their service-related complaints with the Taxpayers' Ombudsman activity.

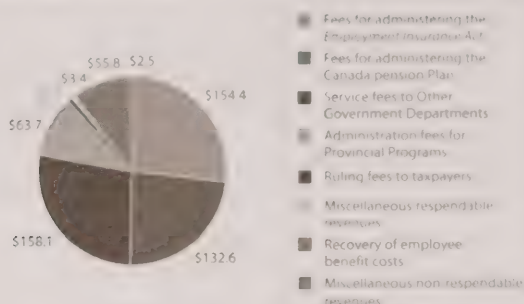
Finally, \$1,183.9M in expenses will be used in support of internal services. Internal Services activities are those that apply across the organization and not to a specific program. These include activities such as Management and Oversight Services; Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Materiel Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services.

Future-Oriented Expenses 2010-2011
(in millions of dollars)



The chart below outlines the CRA's future-oriented total non-tax revenues for 2010-2011. It is projected that total non-tax revenues will be \$572.2M for the coming fiscal year. The majority of these non-tax revenues (\$287.0M) are revenues credited to Vote 1 and are expected to come from the administration of the *Employment Insurance Act* (\$154.4M) and the Canada Pension Plan (\$132.6M). While 40% (\$226.9M) are non-tax revenues available for spending and are expected to come from service fees to Other Government Departments (\$158.1M), Administration fees for Provincial Programs (\$63.7M), Ruling Fees to taxpayers (\$1.7M), and other miscellaneous Respondable fees and charges (\$3.4M). The remaining 10% (\$58.3M) are non-tax revenues not available for spending and will come from the recovery of employee benefit costs relating to non-tax revenues credited to Vote 1 and revenues available for spending (\$55.8M) as well as other miscellaneous non-respondable non-tax revenues (\$2.5M).

Future-Oriented Non-tax Revenues 2010-2011
(in millions of dollars)



List of Tables

The following tables are available electronically on the Treasury Board of Canada Secretariat's Web site: www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010_2011/inst/nat/statb-eng.asp

Table 2: Details on Transfer Payment Programs

Table 2.1: Children's Special Allowance Payments (CSA)

Table 2.2: Payments to Provinces under the *Softwood Lumber Products Export Charge Act, 2006*

Table 4: Sources of Respondable and Non-Respondable Non-Tax Revenue

Table 4.1: Respondable Revenue

Table 4.2: Non-Respondable Non-Tax Revenue (Agency Activities)

The following tables are available electronically on the CRA Web site: www.cra.gc.ca/rppe

Table 1: Agency Planned Spending and Full-Time Equivalents

Table 1.1: Agency Main Estimates and Planned Spending and Full-Time Equivalents

Table 1.2: Agency Planned Spending by Program Activity and Full-Time Equivalents

Table 3: Services Received Without Charge

Canada Revenue Agency Future-oriented Financial Statements

Green Procurement

For more information on the CRA's green procurement program, please visit the Treasury Board of Canada Secretariat's Web site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/nar/st-tstb-eng.asp>

Service Standards at the CRA

Our service standards regime is a vital and integral part of our planning, reporting, and performance management processes. Meeting our service standards targets demonstrates that we are responsive to the needs of taxpayers and benefit recipients. This helps establish credibility in our operations and contributes to increasing the level of confidence that Canadians can place in government.

For more information on the Agency's Service Standards, please visit the Treasury Board of Canada Secretariat's Web site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/nar/st-tstb-eng.asp>

Internal Audits and Evaluations

For more information on the Agency's Internal Audits and Evaluations, please visit the Treasury Board of Canada Secretariat's Web site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/nar/st-tstb-eng.asp>

Approvisionnement écologique

Pour en savoir plus sur le programme d'approvisionnement écologique de l'ARC, visitez le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à : http://www.sct.gc.ca/rpp_2010-2011_inst_nat_si-sib-tr.asp.

Normes de service de l'ARC

Notre régime de normes de service est une composante essentielle et fait partie intégrante de nos processus de planification, d'établissement de rapports et de gestion du rendement. L'atteinte de nos objectifs en matière de normes de service démontre que nous sommes sensibles aux besoins des contribuables et des bénéficiaires de prestations. Cela aide à établir la crédibilité de nos activités et contribue à accroître le niveau de confiance qu'ont les Canadiens envers le gouvernement.

Pour en savoir plus sur les normes de service de l'ARC, visitez le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à : http://www.sct.gc.ca/rpp_2010-2011_inst_nat_si-sib-tr.asp.

Vérification et évaluation interne

Pour en savoir plus sur le programme de vérification et d'évaluation interne de l'ARC, veuillez visiter le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à : http://www.sct.gc.ca/rpp_2010-2011_inst_nat_si-sib-tr.asp.

Liste des tableaux

Les tableaux suivants sont disponibles dans le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à : www.sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/nat/st-lstb-tra.asp.

Tableau 2 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert

Tableau 2.1 : Versements d'allocations spéciales pour enfants (ASE)

Tableau 2.2 : Paiements aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre

Tableau 4 : Sources des recettes disponibles et des recettes non fiscales non disponibles

Tableau 4.1 : Recettes disponibles

Tableau 4.2 : Recettes non fiscales non disponibles (activités de l'Agence)

Les tableaux suivants sont disponibles dans le site Web de l'ARC à : www.arc.gc.ca/rppl.

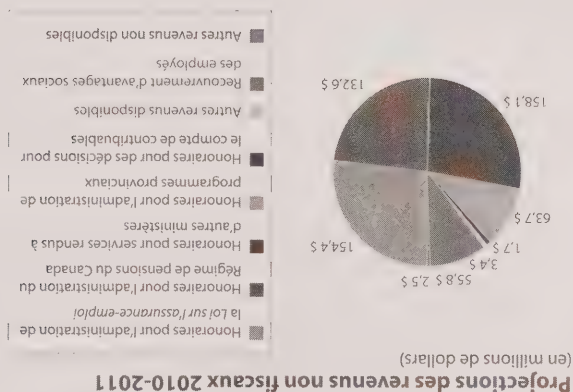
Tableau 1 : Dépenses prévues de l'Agence et équivalents temps plein

Tableau 1.1 : Budget principal des dépenses et dépenses prévues de l'Agence et équivalents temps plein

Tableau 1.2 : Dépenses prévues de l'Agence par activité de programme et équivalents temps plein

Tableau 3 : Services reçus à titre gracieux

États financiers prospectifs de l'Agence du revenu du Canada



Le graphique ci-dessous présente les projections des recettes non fiscales de l'ARC pour l'exercice 2010-2011. Il est prévu que les recettes non fiscales se chiffreront à 572,2 millions de dollars pour cet exercice. La plus grande partie de ces recettes non fiscales (soit 287,0 millions de dollars) correspond aux recettes affectées au crédit 1 que l'on prévoit percevoir de l'administration de la Loi sur l'assurance-emploi (154,4 millions de dollars) et du Régime de pensions du Canada (132,6 millions de dollars). D'autre part, 40 % des recettes non fiscales (soit 226,9 millions de dollars) sont disponibles pour couvrir les charges et devraient provenir de frais de services facturés à d'autres ministères (158,1 millions de dollars), de frais d'administration de programmes provinciaux (63,7 millions de dollars), de droits relatifs aux décisions anticipées qui sont facturés aux contribuables (1,7 millions de dollars) et d'autres droits et redevances (3,4 millions de dollars). Les 10 % résiduels (soit 58,3 millions de dollars) correspondent à des recettes non fiscales qui ne peuvent être dépensées et qui proviendront du recouvrement du coût des avantages sociaux des employés relatifs aux recettes non fiscales affectées au crédit 1 et aux recettes réutilisables (55,8 millions de dollars) ainsi qu'à d'autres recettes non fiscales non disponibles (2,5 millions de dollars).

Le graphique ci-dessous explique la ventilation des charges totales projetées pour l'exercice 2010-2011. Pour cet exercice, on prévoit des charges totalisant 4 404,7 millions de dollars.

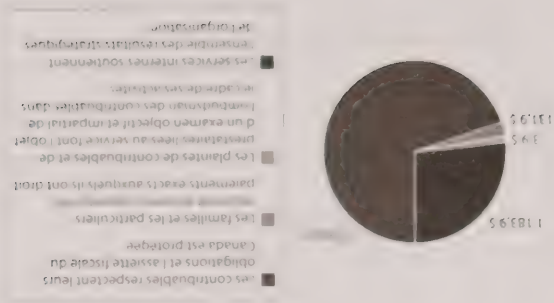
La plupart de ces charges (soit 3 055,0 millions de dollars) sera consacrée à améliorer la capacité de l'ARC à atteindre son premier résultat stratégique : les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée. L'ARC se concentrera sur l'intégrité fiscale et le renforcement des services. L'intégrité fiscale sera atteinte en rendant plus difficile l'insubordination, en traitant activement et de façon soutenue la promotion de l'insubordination et en améliorant la communication et l'échange de renseignements avec les différents intervenants fédéraux et internationaux en vue de permettre une intervention rapide à l'égard des nouvelles menaces liées à l'observation. Le renforcement des services se fera en facilitant la tâche des contribuables en ce qui a trait au respect de leurs obligations par la mise en œuvre de la stratégie des services de l'ARC qui consiste à augmenter les options de libre-service, à optimiser les services téléphoniques et à mettre au point les efforts de sensibilisation et de communication.

En montant de 131,9 millions de dollars sera dépensé dans le but d'atteindre le deuxième résultat stratégique de l'ARC : les familles et les particuliers reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit. Pour maintenir un bon rendement dans l'exécution des programmes de prestations, l'ARC mettra l'accent surtout sur l'amélioration du service et la validation des prestations. L'amélioration du service se fera en rehaussant la communication et l'offre de services électroniques. La validation des prestations se réalisera par la création de mesures crédibles d'exécution et par l'éducation des bénéficiaires de prestations au sujet de leurs droits et de leurs obligations.

En montant de 3,9 millions de dollars sera dépensé pour appuyer le troisième résultat stratégique de l'ARC : les plantes des contribuables et des bénéficiaires de prestations au sujet du service font l'objet d'un examen objectif et impartial de la part de l'ombudsman des contribuables.

Enfin, un montant de 1 183,9 millions de dollars servira au soutien des services internes. Les activités des services internes s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et non pas à un programme précis. Au nombre de ces activités se trouvent les services de gestion et de supervision, les services de communication, les services juridiques, les services de gestion des ressources humaines, les services de gestion financière, les services de gestion du matériel, les services d'information, les services informatiques, les services de gestion immobilière, les services du matériel, les services d'approvisionnement ainsi que les services de voyage et autres services administratifs.

Projections des charges 2010-2011
(en millions de dollars)



Points saillants financiers

Les points saillants de l'information financière prospective présentée dans ce Rapport sur les plans et les priorités (RPP) se veulent un survol de l'ensemble de la situation financière et des activités de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Ces points saillants sont préparés selon une comptabilité d'exercice afin de renforcer l'obligation de rendre compte, d'accroître la transparence et d'améliorer la gestion financière.

Les états financiers prospectifs se trouvent sur le site Web de l'ARC à : www.arc.gc.ca/rpp. Exercice terminé le 31 mars

(en millions de dollars)

Etat condensé de la situation financière prospectif		
	Etats prospectifs 2010-2011	Etats prospectifs 2009-2010
Actifs		
Actifs financiers	176,4	165,0
Actifs non financiers	554,3	525,7
Total	730,7	690,7
Passif		
Passif net	1 019,4	984,6
Total	730,7	690,7

Les immobilisations totalisant 537,1 millions de dollars comportent la plupart des actifs de l'Agence pour 2010-2011, avec les logiciels (490,0 millions de dollars) comme étant la plus grande catégorie d'actifs, puisque l'ARC désire profiter des plus récentes technologies dans la fourniture de ses programmes et services aux Canadiens. Le passif net représente les obligations engagées par l'Agence, lesquelles sont prévues être financées par des crédits dans les prochaines années, à mesure qu'elles seront payées.

Exercice terminé le 31 mars

(en millions de dollars)

Etat condensé des résultats		
	Etats prospectifs 2010-2011	Etats prospectifs 2009-2010
Dépenses		
Total des dépenses	4 404,7	4 641,5
Recettes non fiscales		
Total des recettes non fiscales	572,2	553,7
Coût de fonctionnement net	-6,25 %	4 087,8

Initiatives du Plan d'action économique du Canada

Le Plan d'action économique a souligné les programmes suivants que nous administrons et offrons pour le compte des Canadiens :

La prestation fiscale pour le revenu de travail est un crédit d'impôt remboursable visant à fournir un allègement fiscal pour les particuliers et les familles à faible revenu qui font déjà partie de la population active et à encourager les Canadiens à se joindre à la population active. Dans le cadre du Plan d'action économique, le gouvernement fédéral a augmenté son financement du programme de 580 millions de dollars pour 2009 et les années subséquentes.

La prestation fiscale canadienne pour enfants

(PFCÉ) est un paiement mensuel non imposable versé aux familles admissibles qui vise à les aider à subvenir aux besoins de leurs enfants de moins de 18 ans. Par l'entremise du Plan d'action économique, le gouvernement fédéral a haussé le niveau à partir duquel le Supplément de la prestation nationale pour enfants pour les familles à faible revenu et la PFCÉ sont éliminés progressivement, de sorte que les familles admissibles avec deux enfants peuvent recevoir une prestation supplémentaire allant jusqu'à 436 \$ à compter de juillet 2009.

Pour l'année d'imposition 2009, le **crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire (CIRD)** est un

crédit d'impôt non remboursable pour les dépenses admissibles engagées pour des travaux effectués ou des biens acquis pour une habitation admissible. Le CIRD offre environ 3 milliards de dollars en allègement fiscal et fait partie des 63 milliards de dollars visant à stimuler l'économie canadienne dans le cadre du Plan d'action économique.

Au moyen du Plan d'action économique du Canada le gouvernement fédéral offre d'importantes nouvelles mesures d'allègement fiscal personnelles. Ces mesures, entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2009, présentent des avantages particulièrement pour les Canadiens dont le revenu est faible ou modéré.

L'Agence du revenu du Canada a mis en œuvre de nombreuses initiatives du Plan d'action économique comme les allègements fiscaux pour les particuliers, une prestation fiscale pour le revenu de travail bontifié, ainsi que d'autres mesures ciblées pour aider les familles, les aînés, les travailleurs et les personnes handicapées. Nous administrons les mesures fiscales conçues afin de stimuler l'économie du Canada et d'aider à établir un fondement solide à la croissance économique à venir et un niveau de vie plus élevé pour l'ensemble des Canadiens.

Nous offrons aussi des réductions d'impôt aux sociétés pour aider les entreprises à résister aux effets des défis économiques mondiaux actuels, à maintenir et à créer des emplois, et à ressortir encore plus fortes de ce ralentissement économique.

L'ARC s'est engagée à s'assurer que les Canadiens disposent des renseignements dont ils ont besoin afin de tirer profit des économies d'impôt qui peuvent aider à leur rendre de l'argent en cette période économique difficile. En février 2009, peu après la présentation du Plan d'action économique, notre ministre a annoncé le lancement de la campagne de publicité « Vous les avez mérités. Demandez-les » afin d'informer les Canadiens des crédits d'impôt et des prestations qui leur sont offerts.

Priorités		Realisations attendues	Dates
Assurer la gestion sécurisée des renseignements protégés sur les contribuables	Assurer l'installation d'une technologie de protection contre les intrusions sur l'hôte sur les ordinateurs de bureau et portatifs	• 2010-2011	
	Mettre en oeuvre une technologie de contrôle de l'accès au réseau	• 2010-2011	
Faire progresser l'harmonisation fiscale	Faire avancer le Projet de la gestion de l'identité et de l'accès, et le Programme de contrôle des fraudes internes	• 2010-2013	
	Mettre au point et lancer la Stratégie de sécurité de l'Agence	• 2010-2013	
Stratégie de développement durable	Assurer une transition réussie des employés provinciaux au gouvernement fédéral	• 2010-2013	
	Fournir des données en temps opportun pour la détermination des paiements de TVH aux provinces, assurant ainsi un niveau notable de confiance dans leur exactitude	• En cours	
Améliorer les projets des médias sociaux	Prolonger d'une année la Stratégie de développement durable actuelle de l'ARC de 2007-2010	• 2010-2011	
	Préparer et mettre en oeuvre la Stratégie de développement durable de l'ARC	• 2011-2014	
Améliorer les initiatives concernant le Plan stratégique du site Web de l'ARC	Elaborer des sous-stratégies concernant les médias sociaux pour les importantes initiatives de communication et de marketing	• 2010-2011	
	Etablir un cadre des médias sociaux afin qu'il agisse à titre de guide lorsque nous envisageons l'utilisation des médias sociaux	• 2010-2011	
Gérer les renseignements d'entreprise	Entreprendre des recherches afin de mieux comprendre les attentes des Canadiens liés aux services, comme les schémas ou de motivateurs, ou les limites à la migration vers le Web	• 2010-2011	
	Mettre en oeuvre de nouvelles technologies Web afin de faciliter la communication et la collaboration	• 2010-2012	
Achèvement notre examen des normes de service	Achever le principal système fonctionnel de classification générale et les périodes de rétention pour toutes les directions générales et les régions	• 2010-2011	
	Mise à l'essai de la Solution de la gestion du contenu de l'intranet avec l'Administration centrale et/ou les régions participantes	• 2010-2011	
	Elaborer un plan de mise en oeuvre pour la première étape de la Feuille de route de collaboration	• 2010-2011	
	Faire progresser l'élaboration et la mise en oeuvre d'une classification détaillée et fonctionnelle de l'information au moyen d'options d'analyse et d'une planification détaillée	• 2011-2012	
	Rapport définitif sur l'examen des normes de service et entreprendre les plans de mise en oeuvre	• 2010-2013	

Notre stratégie sur les effectifs de l'Agence indique les échéanciers précis.

Initiatives prioritaires

Priorité	Réalisations attendues	Date
•	Prévoir et acquérir le talent	Notre Stratégie sur les effectifs de l'Agence (2010-2011 à 2012-2013) est élaborée et mise en œuvre
•	Maintenir en poste et mobiliser le talent	Les éléments énoncés dans notre stratégie sur les effectifs de l'Agence liés à un environnement de travail respectueux des éléments énoncés dans notre stratégie sur les effectifs de l'Agence liés au développement du leadership, à l'orientation des employés et aux stratégies d'apprentissage pour les emplois clés sont mis en œuvre
•	Renforcer notre infrastructure et nos solutions de la TI	Faire évoluer la gouvernance du Programme du durabilité des applications
•	Renforcer la responsabilisation et la transparence	Elaborer une solution d'atténuation des risques provisoires pour permettre le transfert des services à notre Centre de données secondaire puisque le Centre de données primaire est prévu d'être remplacé
•		Elaborer un plan de déploiement à long terme de la gestion du contenu d'entreprise en collaboration avec les principaux intervenants de la TI et opérationnels
•		Etablir un partenariat avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada sur les plans pour une nouvelle installation de centre de données pour l'ARC et d'autres ministères
•		Mettre en œuvre des mises à niveau environnementales provisoires dans les centres de données de l'ARC
•		Elaborer un énoncé de responsabilité de la gestion, y compris un contrôle interne sur l'établissement de rapports financiers
•		Signature du PD-ASAF sur le premier Énoncé de responsabilité de la gestion annuel révisé pour les états financiers de 2010-2011
•		Signature du PD-ASAF sur le deuxième Énoncé de responsabilité de la gestion annuel révisé pour les états financiers de 2011-2012
•	Mettre au point notre Plan d'investissement stratégique	Mise à jour du plan d'investissement stratégique
•		Mise en œuvre de l'outil de gestion de projets intégré pour les nouveaux projets d'investissement importants
•	Utiliser la gestion des risques de façon uniforme et systématique	Mettre à jour l'inventaire 2009 des risques organisationnels et élaborer des indicateurs de risques clés
•		Elaborer l'inventaire 2011 des risques organisationnels, établir des possibilités de partenariat et de convergence et rationaliser l'établissement de rapports sur les risques et le rendement
•		Elaborer le Plan d'action axé sur le risque de l'ARC
•		Finaliser le Rapport d'évaluation sur la stratégie
•		Apprentissage à la gestion des risques

(TVH) à compter du 1^{er} juillet 2010. Cette taxe remplacera les taxes de vente provinciales et la taxe sur les produits et services fédérale actuelles. Par l'harmonisation de la taxe, nous tirons profit de notre infrastructure de l'administration fiscale afin d'éliminer le chevauchement administratif et de permettre la prestation améliorée des services par l'intermédiaire d'un guichet unique.

Il s'agit d'un développement important de l'administration fiscale canadienne qui mise sur la réussite de la taxe de vente harmonisée au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve-et-Labrador, et, plus récemment, du transfert de

Nous entreprendrons un certain nombre d'activités afin de nous assurer que l'ARC et les contribuables sont prêts en prévision du 1^{er} juillet 2010. Cela inclut adapter nos systèmes aux nouvelles exigences dans le but de nous assurer que les contribuables ont les renseignements nécessaires afin qu'ils puissent observer la nouvelle loi. De plus, nous devons modifier un certain nombre de programmes d'observation en vue de refléter la possibilité des risques accrus associés au recouvrement des nouvelles recettes.

l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario à l'ARC.

d'ingérer d'importants capitaux au cours d'un seul

exercice

Stratégie de développement durable

Depuis 1997, des stratégies successives de développement durable de l'ARC ont collectivement modifié la façon dont l'ARC se procure des actifs, les utilise et en dispose. Grâce à des interventions stratégiques, l'ARC continue de faire ce qui suit :

- réduire les effets de ses activités sur la terre, l'air et l'eau;
- offrir ses services d'une façon plus durable.

Ces buts ont été réalisés grâce à des efforts

systématiques visant à

- faire participer les employés et leur donner la capacité de mettre en application les pratiques en matière de développement durable dans le cadre de leur emploi;
- moderniser les systèmes et les processus qui appuient et maintiennent les pratiques en matière de développement durable en milieu de travail.

Au fur et à mesure que l'ARC s'harmonise avec les exigences de la nouvelle *Loi fédérale sur le*

développement durable (juin 2008), l'accent du

Programme de développement durable pour la

période de planification sera mis sur ce qui suit :

- prolonger d'une année l'actuelle Stratégie de développement durable de l'ARC 2007-2010;
- préparer et mettre en oeuvre la Stratégie de développement durable de l'ARC 2011-2014.

La nouvelle Stratégie de développement durable

répondra à la fois à la Stratégie fédérale de

développement durable de 2010 à 2013 et appuiera

les priorités de l'ARC en intégrant davantage le

développement durable dans les activités et les

opérations de l'ARC.

Pour en savoir plus sur le programme de

développement durable de l'ARC, consultez le site

Web de l'ARC à www.arc.gc.ca/sdd

Faire progresser l'harmonisation fiscale

Le gouvernement du Canada et celui des provinces de l'Ontario et de la Colombie-Britannique ont convenu de mettre en oeuvre la taxe de vente harmonisée

Le PLS fera l'objet d'une mise au point approfondie en

2010-2011 (et périodiquement par la suite) afin de

nous assurer d'une harmonisation durable avec les

risques et les priorités organisationnels. Notre

approche à l'égard de la gestion du portefeuille de

projets par rapport à la planification des

investissements sera également facilitée par la mise en

oeuvre d'un nouvel outil de gestion de projet, qui sera

intégrée à nos systèmes administratifs d'entreprise, de

même que par des améliorations connexes à notre

cadre de gestion et de surveillance des projets.

Utiliser la gestion des risques de façon uniforme et systématique

Notre Programme de gestion des risques d'entreprise

a été élaboré afin de nous assurer que nous

établissons et mettons en oeuvre une approche

systématique et complète à l'égard de la gestion des

risques qui est pleinement intégrée à nos processus et

mécanismes stratégiques, opérationnels et financiers

de prise de décisions.

Au cours de la période de planification, nous nous

concentrerons sur le fait d'intégrer davantage les

renseignements sur les risques aux processus

essentiels de l'ARC afin d'atteindre une convergence

réelle des risques. Nous mettrons en oeuvre un cadre

de surveillance et d'établissement de rapport sur les

risques afin d'évaluer l'efficacité des plans d'action

axés sur le risque. En outre, nous continuerons à

mettre sur notre capacité de gestion des risques par

l'intermédiaire de la prestation de produits de

formation sur la gestion des risques.

Renouvellement de l'infrastructure téléphonique

En raison de l'évolution des normes de l'industrie des

technologies, l'ARC devra changer ses systèmes

téléphoniques généraux de bureau et son

infrastructure technologique dans le cadre de ses

plans de durabilité de l'infrastructure. Même si le

modèle principal du changement est la durabilité, la

nouvelle technologie offrira des possibilités d'adopter

des outils à la fine pointe pour les employés de

bureau de l'ARC, là où cela est justifié

La stratégie pour le renouvellement consistera à

maximiser la durée de vie des systèmes téléphoniques

actuels, tout en réduisant au minimum la nécessité

direction, révisée chaque année. Par conséquent, une des initiatives lancées par l'ARC est le processus d'attestation de premier dirigeant (PD) et d'administrateur supérieur des affaires financières (ASAF). Ce processus fera en sorte que le commissaire (qui est aussi le PD) et l'ASAF auront suffisamment de renseignements sur le contrôle interne concernant l'établissement de rapports financiers pour exécuter leurs responsabilités conformément à la nouvelle politique. Il permettra également d'améliorer la qualité, la fiabilité et la transparence des rapports financiers à l'intention des intervenants. En outre, le processus d'attestation générera des renseignements qui répondront aux nouvelles dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui désignent les administrateurs généraux comme administrateurs des comptes de leur organisation. Ce rôle leur demande de comparative devant des comités parlementaires pour répondre à des questions concernant les mesures prises en vue d'assurer un système efficace de contrôle interne.

Mettre au point notre Plan d'investissement stratégique

En 2009-2010, nous avons mis en oeuvre un certain nombre d'améliorations à notre cadre de planification et de surveillance des investissements, y compris la mise en oeuvre de pratiques visant à améliorer encore davantage l'approche à l'égard de la gestion du portefeuille de projets au sein de l'ARC et l'élaboration d'un plan d'investissement stratégique (PIS) à long terme. L'objectif du PIS est de définir clairement les priorités en matière d'investissements stratégiques, en vue de mieux communiquer l'importance et la nature des défis et des risques auxquels nous serons confrontés au cours des 10 prochaines années et de fournir de meilleurs renseignements à la haute direction aux fins du processus de prise de décision. Le PIS vise à compléter nos processus actuels de planification stratégique en vue d'améliorer la planification à long terme et l'affectation des ressources disponibles en matière d'investissement.

conserver l'information qui est nécessaire à la prise de décisions, à l'établissement de politiques et à la responsabilisation. Afin d'appuyer cette priorité, nous améliorerons nos pratiques de gestion de l'information en élaborant une stratégie de gestion de l'information pour nous assurer que nos produits de renseignements et de données sont de la plus haute qualité possible.

Notre programme intranet de l'Agence ouvrira la voie à notre développement d'initiatives de gestion de l'information. Il renforcera notre capacité de gérer efficacement les demandes d'entreprise à l'intérieur de l'environnement intranet, de fournir un contenu intranet à l'appui des besoins des employés et de l'entreprise, de créer un environnement durable et responsable et de répondre aux demandes d'entreprise croissantes dans les domaines de la gestion virtuelle et de la collaboration.

Responsabilisation et surveillance

Il est essentiel d'avoir des structures de responsabilisation afin que de solides pratiques de gestion financière et liées aux risques soient en place et qu'elles soient suivies afin que nous puissions réaliser notre vision.

Renforcer la responsabilisation et la surveillance

Nous mettons en oeuvre un certain nombre de mesures pour acquiescer une plus grande assurance, et qu'un contrôle interne approprié des rapports financiers fonctionne efficacement. Ces mesures veilleront à ce que nos rapports financiers soient fiables et à ce que les risques importants à l'exactitude des rapports financiers soient cernés et traités. Elles répondront aussi aux exigences de vérification et d'établissement des rapports en vertu des accords de perception fiscale fédéraux-provinciaux, aux développements politiques récents dans le domaine de la gestion des finances au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, ainsi qu'aux nouvelles dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La nouvelle Politique sur le contrôle interne du Conseil du Trésor, entrée en vigueur le 1^{er} avril 2009, exige que les administrateurs généraux et les administrateurs supérieurs des affaires financières signent une déclaration de la responsabilité de la

offrira un contrôle de l'accès au réseau, un logiciel anti-espion et une protection d'intrusion au niveau de l'hôte pour tous les postes de travail de l'ARC et de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Nous entreprendrons aussi une analyse des options pour trois autres projets faisant partie de la phase II du programme DRAP. Ceux-ci comprennent le chiffrement des données sauvegardées sur des bandes de sauvegarde dans l'environnement réparti, la protection contre les attaques entraînant un refus de service sur Internet et le chiffrement dans l'ensemble du réseau pour protéger les données qui doivent passer à travers tout le réseau de l'ARC.

Nous maintiendrons nos efforts afin de fournir un environnement informatique réparti stable, protégé et très accessible au moyen de la planification déléguée, reconnaissant que cette infrastructure continuera à évoluer.

L'ARC offre des services de TI et des services liés aux systèmes administratifs d'entreprise à l'ASFC. Nous travaillerons en partenariat avec l'ASFC pour appuyer les programmes de changement important des deux agences et établir des plans qui intègrent leurs priorités opérationnelles en matière de TI.

Nous continuerons à jouer un rôle de leadership dans l'évolution des modèles opérationnels et technologiques du gouvernement du Canada pour la prestation des services électroniques, en échangeant les pratiques exemplaires avec nos partenaires et en participant aux comités et aux équipes de travail du secrétariat du Conseil du Trésor.

Assurer la gestion sécurisée des renseignements protégés sur les contribuables

Afin de voir à ce que les bons contrôles soient en place pour empêcher l'accès inapproprié et ou la divulgation de renseignements, nous poursuivrons deux initiatives.

Nous renforcerons la sécurité de la technologie de l'information.

Premièrement, nous mettrons en œuvre notre Plan de gestion de l'identité et de l'accès en vue de

normaliser les processus utilisés pour gérer l'accès à nos données, assurant ainsi l'observation de nos politiques et règlements en matière de sécurité. Deuxièmement, dans un effort pour nous assurer que nous avons une stratégie exhaustive sur la détermination et la gestion du risque de fraude interne dans l'Agence, nous élaborerons un programme exhaustif de contrôle de la fraude interne et explorerons d'autres possibilités, comme la modernisation de la technologie du Système national de pistes de vérification.

Ces initiatives feront partie de notre stratégie organisationnelle sur la sécurité qui est en cours d'élaboration. Son objectif est de veiller à ce que les données, les renseignements et les actifs de l'ARC continuent d'être protégés contre toute menace existante et future. Entre autres choses, cette stratégie servira à valider et à établir l'ordre de priorité des initiatives proposées en matière de sécurité de façon continue.

Accès à l'information et protection des renseignements personnels

L'ARC continuera à respecter les exigences de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels, ainsi qu'à guider et à former ses employés et à leur donner des conseils concernant leurs obligations en vertu de ces lois. En particulier, nous augmenterons notre programme de sensibilisation à l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels à l'échelle de l'Agence de sorte à comprendre une formation qui met l'accent sur les principes généraux de protection des renseignements personnels et sur la directive du secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée. En outre, nous explorerons la mise en œuvre d'un poste de chef de la protection des renseignements personnels pour renforcer la structure de gouvernance de la protection des renseignements personnels et centraliser la gestion de cette protection, ainsi qu'avoir un leadership en matière de protection des renseignements personnels dans l'ensemble.

Gérer les renseignements d'entreprise

La gestion de l'information se rattache à la nécessité opérationnelle de déterminer, de gérer et de

moderniser le portefeuille des applications de l'Agence et les installations des centres de données. L'ARC programmes et services dépendent d'une infrastructure et d'un environnement de TI complexes. Cette infrastructure est à la fois vieillissante et complexe. Bien que, dans le passé, nous ayons financé d'importants efforts de restructuration à l'intérieur, notre capacité à continuer de le faire à l'avenir est nettement restreinte. Les mesures prises pour répondre aux pressions, notamment pour officialiser le Plan d'investissement stratégique, confirment que notre capacité de procéder à des réaffectations à l'intérieur pour relever ce défi en matière d'investissement a été considérablement réduite et que la plupart des possibilités d'économies d'efficacité importantes ont déjà été épuisées.

Nous devons pouvoir réagir à l'avenir avec la même rapidité et rigueur que nous l'avons toujours fait comme, plus récemment, lors de la mise en œuvre du Plan d'action économique du gouvernement du Canada. On nous a demandé de procéder à la mise en œuvre rapide des modifications aux tranches d'imposition, au montant personnel de base et à la prestation fiscale pour le revenu de travail ainsi qu'à l'adoption de nouvelles mesures importantes comme le crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire et le crédit d'impôt pour l'achat d'une première habitation. Nous nous sommes empressés de mettre ces mesures en œuvre afin de nous assurer que les Canadiens disposaient de tous les renseignements et les outils dont ils avaient besoin pour en bénéficier.

Notre environnement de sécurité de la TI demande une constante vigilance, et notre position en matière de sécurité évolue continuellement afin de répondre aux menaces virtuelles de plus en plus complexes. Notre établissement d'un service de gestion des titres et des identités permettra une expansion de notre suite de services électroniques, tout en donnant davantage l'occasion de collaborer avec les provinces et d'autres partenaires commerciaux.

Notre prochain grand objectif lié à l'amélioration de la productivité consiste à habiliter le travailleur du savoir au moyen de la sélection de la charge de travail axée sur un modèle de risque réfléchi, de la gestion du contenu d'entreprise, de la gestion des circuits de

la TI
Renforcer notre infrastructure et nos solutions de

Au cours de la période de planification, nous élaborerons et ferons avancer notre reprise des activités du centre de données et la planification de la continuité des opérations, en vue de nous assurer que les efforts de recouvrabilité continuent à répondre aux besoins opérationnels de tous nos systèmes. En outre, nous établirons notre plan plurianuel de gestion des actifs en vue d'appuyer la gestion du cycle de vie de nos actifs de la TI.

Nous ferons également avancer notre programme de gestion du contenu d'entreprise (GCE) pour répondre aux demandes opérationnelles et améliorer la productivité. La GCE offrira une approche à l'échelle de l'ARC à la gestion cohésive du contenu non structurée avec une solution technique pour appuyer notre stratégie de gestion de l'information. À l'aide de l'utilisation de la GCE et des technologies à l'appui, nous mettrons l'ARC dans une position stratégique lui permettant de s'harmoniser aux pratiques gouvernementales et industrielles dans le cadre de ses capacités de gestion des documents, de gestion des registres, de recherche d'entreprise et de collaboration.

Étant donné notre présence accrue sur Internet et le fait que nous gérons d'énormes quantités de données confidentielles des contribuables, nous nous efforcerons d'atteindre des niveaux de sécurité et de service plus élevés et nous continuerons de jouer un rôle de leader dans l'atteinte de l'excellence opérationnelle en ce qui concerne la protection des données et autres actifs de la TI.

Nous mettrons au point notre programme de la Sécurité de la TI afin de nous assurer de continuer à être à un niveau égal ou supérieur aux recommandations de la Sécurité de la TI destinées au gouvernement du Canada. À cette fin, un programme plurianuel de données, de réseau et d'actifs protégés (DRAP) a été lancé. La première étape de ce projet consistera à déployer un logiciel de protection qui

déterminerons les services essentiels, les enjeux de gestion possibles et les risques.

Prévoir et acquérir le talent

Notre stratégie sur les effectifs de l'Agence 2010-2011 à 2012-2013 présente les activités que nous entreprendrons pour continuer à atteindre nos objectifs d'entreprise. Les activités se concentreront sur le transfert de connaissances, le maintien en poste et la mobilisation des talents.

En outre, nous continuerons à mettre l'accent sur la planification de la relève tant pour les cadres exécutifs que pour les cadres non exécutifs, nous mettrons en oeuvre des éléments de l'Orientation stratégique pour l'équité en matière d'emploi pour les exercices 2010-2011 à 2012-2013 et nous poursuivrons le déploiement de notre Plan d'action sur les langues

Finances

Nous nous assurons que notre organisation a les bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment, tout en offrant à nos employés d'excellentes perspectives de carrière. À cette fin, l'Agence a mis en place des processus de préqualification des candidats (PPC), dans lesquels les candidats qui postulent pour des postes permanents auprès de l'Agence doivent démontrer les compétences requises pour le poste.

L'approche de la gestion des ressources humaines axée sur les compétences (GRIAC) inclut des outils et des procédures qui facilitent l'évaluation des compétences des candidats. Les compétences du régime de la GRIAC sont des caractéristiques mesurables ou observables, par exemple des connaissances, des qualifications, des aptitudes ou des comportements qui contribuent à un bon rendement au travail.

Nous mettrons entièrement en oeuvre les repertoires de candidats préqualifiés au stade final

Nous sommes engagés à mettre en oeuvre notre PPC au stade final qui nécessite que les candidats aient le profil de compétences de base et les niveaux nécessaires pour tout processus de sélection. Nous allons entièrement mettre en oeuvre le PPC au stade final afin de réduire considérablement le temps de dotation et ainsi assurer que l'ARC a le talent nécessaire pour satisfaire ses besoins d'entreprise

Maintenir en poste et mobiliser le talent

En plus du recrutement postsecondaire, nous allons acquérir de nouveaux talents dans le cadre de la réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale en Ontario et en Colombie-Britannique. De nouveaux employés des deux provinces seront intégrés à l'ARC au cours des trois prochaines années fiscales.

Perfectionner le talent

L'investissement dans le perfectionnement des employés continue d'être un engagement de l'ARC. Conformément avec notre Politique en matière d'apprentissage, nous mettrons en oeuvre une directive et des outils conçus pour appuyer la planification et l'évaluation des activités d'apprentissage.

La durabilité du cadre de direction est essentielle à l'assurance de la stabilité de l'ARC. À cette fin, nous élargirons nos programmes de perfectionnement en gestion en augmentant le nombre d'employés qui y participent. Des efforts seront aussi entrepris pour attirer des personnes qui font partie des groupes désignés en matière d'équité.

Réceptivité et durabilité de la TI

Notre stratégie de la TI vise à améliorer l'harmonisation à l'échelle de l'Agence, à améliorer sans cesse les processus et à assurer un effectif de la TI expérimenté, qualifié et dévoué. À l'appui de notre objectif de respecter les engagements actuels et futurs, nous ferons des investissements stratégiques afin de

Programmes de prestations
Les familles et les particuliers
admissibles reçoivent, en temps
opportun, les paiements exacts
auxquels ils ont droit

Services fiscaux
Les contribuables respectent
leurs obligations et l'assiette
fiscale du Canada est protégée

Services internes (AP7)

Assurer la durabilité des opérations

Assurer la durabilité des opérations se rattache aux conditions opérationnelles qui favorisent l'excellence en matière de prestation des programmes au moyen de pratiques de gestion responsable, comme des mesures efficaces de responsabilisation et de surveillance, ainsi que la gestion saine du risque d'entreprise, des ressources humaines, de la technologie de l'information, des connaissances des activités, de l'information et de la croissance.

Dépenses prévues par activité de programme

Prévision des dépenses	dépenses 2009-2010	dépenses 2010-2011	dépenses 2011-2012	dépenses prévues 2012-2013
Dépenses prévues (milliers de dollars)	1 514 074	1 322 917	1 324 745	1 334 271
Ressources humaines – équivalents temps plein (ETP)	8 267	8 117	8 075	8 068

Bien que nos initiatives à long terme favorisent la durabilité à long terme du régime fiscal, nous prenons actuellement les mesures nécessaires pour obtenir le résultat final escompté. Les initiatives énumérées dans les pages suivantes seront entreprises pendant la période de planification en vue d'assurer la durabilité des opérations.

Améliorer notre capacité en ressources humaines

L'ARC demeure une contributrice solide à ce programme pangouvernemental. Notre Plan des effectifs de l'Agence précise le programme à venir qui soutiendra l'intégration de la gestion de son effectif à l'appui des objectifs opérationnels. Il s'agit d'un document évolutif, et nous continuerons de le réviser chaque année afin de tenir compte de notre environnement en pleine évolution et de nos nouvelles priorités. Cela illustre clairement la façon dont nous traiterons les priorités établies dans le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique.

Le recrutement et le maintien en poste d'employés qualifiés demeurent une priorité pour l'Agence. Dans un effort pour nous assurer que nous pourrions continuer à atteindre nos objectifs opérationnels, nous mettons en œuvre des mesures proactives visant à garantir le maintien de la capacité et du potentiel de nos ressources humaines.

Dans le Seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, le greffier du Conseil privé a soutenu que le renouvellement de la fonction publique est une priorité. Les quatre domaines principaux qui suivent continueront d'être maintenus dans le cadre de cette initiative.

- **Planification** intégrée des activités et des ressources humaines
- **Recrutement** stratégique

À titre d'employeur distinct, l'ARC a l'autorisation exclusive de conclure des conventions collectives avec des agents négociateurs. L'orientation des négociations est fournie par le Conseil de direction de l'ARC, en consultation avec le Secrétaire du Conseil du Trésor. Avant d'entamer des négociations collectives avec nos agents négociateurs, nous

Initiatives prioritaires

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le service aux bénéficiaires de prestations 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer de nouveaux produits de communications ciblés aux immigrants du Canada Application des éléments de gestion des processus afin d'élaborer des normes nationales pour nos programmes de base 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011
<ul style="list-style-type: none"> Appuyer les partenariats et la croissance des activités 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation du nombre de provinces et de territoires qui utilisent la Demande de prestations automatisée Amélioration des services électroniques (Mon dossier pour les prestations) Mise en œuvre des programmes de prestations liés aux nouveaux accords sur la TVH Élargissement des possibilités d'échange de données à d'autres clients en vertu des programmes de vérification du revenu Augmentation des partenariats et innovation dans les services de distribution, dans la mesure du possible 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011 2010-2013 2010-2013
<ul style="list-style-type: none"> Renforcer l'infrastructure de distribution des prestations 	<ul style="list-style-type: none"> Système modernisé d'identification des représentants des déclarants Mise en œuvre du Système Case de l'Agence pour les circuits de travail des prestations Système d'identification des particuliers modernisé et plus flexible 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011 2010-2012 2010-2013
<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la sensibilisation 	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'une stratégie de sensibilisation pour l'ARC Élaboration de plans de sensibilisation horizontaux intégrés Élaboration et mise en œuvre de messages sur le sens civique Élaboration d'un modèle de segmentation des contribuables Analyse de la demande, de l'utilisation et de l'intégration des modes 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011 2010-2011 2010-2013 2010-2013 2010-2013
<ul style="list-style-type: none"> Optimiser les modes de prestation de services 	<ul style="list-style-type: none"> Ciblage des segments de la population des contribuables par l'amélioration de la navigation sur le Web, de l'architecture et de la gestion du contenu Amélioration et élargissement des systèmes-auteurs et des outils de planification ainsi que des processus opérationnels Amélioration du programme d'assurance de la qualité, de la formation des agents et des outils à l'intention des agents 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2013 2010-2013 2010-2013
<ul style="list-style-type: none"> Assurer des paiements exacts 	<ul style="list-style-type: none"> Maintien et perfectionnement des programmes de validation afin de s'assurer que les risques liés à l'observation sont repérés et que des mesures sont prises à leur égard 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2013

Les activités de sensibilisation visent principalement à changer les attitudes et les comportements, à influencer les valeurs et à transmettre des messages portant sur les services et l'inobservation. Les activités de sensibilisation dans l'ensemble de l'ARC sont traitées dans le section intitulée Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)

Nous ajoutons à notre qualité de service en créant de nouvelles options de recherche électroniques, en modernisant et en améliorant nos systèmes de travail et de mise à l'essai, en élargissant la formation et en renforçant nos manuels de procédures.

Les modes de service électronique et téléphonique se complètent dans le but d'offrir un soutien efficace et efficace à la clientèle, que ce soit par des renseignements généraux ou par le traitement de questions et de transactions complexes propres à un compte. Par conséquent, nous optimiserons les modes de prestation de services en vue de favoriser cette relation.

Nous maintenons la confiance des bénéficiaires de prestations, des contribuables et des gouvernements clients en appliquant des activités de validation. Nous utilisons un ensemble d'outils pour vérifier l'exactitude des renseignements fournis par les particuliers, en mettant l'accent sur la validation des renseignements des segments de la population établis comme présentant un risque élevé. Nous portons notre attention sur la détermination des paiements en moins ainsi que des paiements en trop. Nous peaufinons encore davantage notre Équipe d'examen des prestations afin d'obtenir une efficacité accrue et de meilleures efficacités du programme. Nous élaborons également de nouveaux projets de validation afin d'améliorer le ciblage et d'assurer l'utilisation optimale des ressources de validation. Le tableau suivant présente nos initiatives pour la période de planification.

de vente harmonisée de la Colombie-Britannique. Nous avons déjà lancé le service de Demande de prestations automatisée, qui représente l'intégration de la Demande de prestation fiscale canadienne pour enfants au processus provincial et territorial d'enregistrement des naissances en Nouvelle-Écosse, en Colombie-Britannique et à l'Île-du-Prince-Édouard. Nous travaillerons avec les autres provinces et territoires afin d'instaurer ce service au cours des prochaines années.

Notre plate-forme nous permet d'exécuter des programmes et des services pour les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Nous gérons les partenariats et la croissance des activités afin de fournir la prestation la plus efficace de services et de programmes, réduisant le nombre de contacts que doivent faire les particuliers pour mettre à jour les renseignements sur le programme, ce qui profite à la fois aux gouvernements clients et aux bénéficiaires. Le succès général de notre prestation de services et de programmes est illustré par le nombre croissant des gouvernements clients.

Notre première priorité consiste à fournir en temps opportun des paiements exacts à tous nos bénéficiaires. Afin de nous assurer que les niveaux de service seront atteints à l'avenir, nous faisons des investissements supplémentaires dans la modernisation de nos systèmes. Nous travaillons également à plusieurs initiatives afin d'assurer la capacité de notre infrastructure de prestation à appuyer les activités de base et leur croissance. Nous aidons les bénéficiaires de prestations à s'acquitter de leurs obligations et à obtenir les prestations auxquelles ils ont droit

Par l'intermédiaire d'activités de sensibilisation, nous aidons les bénéficiaires de prestations à s'acquitter de leurs obligations et à obtenir les prestations auxquelles ils ont droit, à l'appui direct de la conformité avec la législation administrée par l'ARC.

Programmes de prestations (AP6)

Avantage pour les Canadiens

Notre but consiste à faire en sorte que des paiements de prestations exacts soient envoyés en temps opportun aux familles et aux particuliers admissibles au moyen d'une prestation de services efficace. De plus, nous visons à réduire le coût général du gouvernement par des efficacités obtenues en réduisant le doublement dans les fonctions d'administration et d'exécution.

Dépenses prévues par activité de programme

	Prévision des dépenses 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	328 761	335 478	339 461	342 974
Ressources humaines – Équivalents temps plein (ETP)	1 595	1 589	1 589	1 589

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Résultat escompté	Indicateurs de rendement	Objectif actuel
Les bénéficiaires de prestations reçoivent des déterminations de l'admissibilité et des paiements opportuns et exacts et ils ont accès à des renseignements opportuns et exacts	Pourcentage des dix normes de service en vigueur pour l'administration des prestations et les demandes de renseignements sur les prestations qui ont satisfait à la norme de rendement cible	100 %
La dette de paiement en trop de la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) comme pourcentage des paiements émis		moins de 0,4 %

Nos priorités

Faciliter la réception du montant exact des prestations sociales

L'ARC est un chef de file dans l'exécution de services d'impôt et de prestations et nous sommes continuellement à la recherche de nouvelles façons d'améliorer le service aux Canadiens. Travaillant dans un cadre dynamique, nous cherchons de nouvelles possibilités de partenariats avec des gouvernements clients intéressés afin de permettre la prestation de services à guichet unique rapides et fiables.

À mesure que de plus en plus de ménages canadiens ont accès à Internet chaque année, nous améliorerons les options de libre-service et en ferons la promotion afin de réduire les coûts et d'offrir un service rapide et efficace aux contribuables. Nous renforcerons Mon

dossier pour les prestations en améliorant sa présentation et en le rendant plus facile à naviguer, et nous ajouterons des renseignements de comptes pour les nouveaux crédits pour la taxe de vente harmonisée de l'Ontario et de la Colombie-Britannique.

Nous exécuterons trois nouveaux programmes de prestation en Ontario et en Colombie-Britannique. Nous exécuterons trois nouveaux programmes de prestation instaurés à la suite des décisions de l'Ontario et de la Colombie-Britannique sur leur taxe de vente. Ces programmes sont la prestation de transition à la taxe de vente de l'Ontario, le crédit de taxe de vente de l'Ontario et le crédit pour la taxe

Initiatives prioritaires

Nous renforcerons la gestion des plaintes liées au service de l'ARC en élaborant un portail Web à l'intention de nos agents des plaintes liées au service. L'outil permettra au personnel de déterminer et d'analyser les enjeux relatifs aux plaintes liées au service et de prendre des mesures visant à y remédier. Cela permettra d'améliorer la gestion horizontale des enjeux.

Nous soutiendrons le registre amélioré des allègements pour les contribuables au moyen d'un cours de formation et un guide de l'utilisateur. Le système amélioré nous a permis de mieux gérer l'exécution de la charge de travail des allègements pour les contribuables et d'améliorer nos capacités en matière d'établissement de rapports et d'analyse.

Nous aborderons les défis de dotation

Nous traiterons les défis de la Direction générale des appels en matière de dotation en rehaussant la fonction relativement spécialisée des Appels et en déplaçant la charge de travail entre les bureaux.

Le tableau suivant présente nos initiatives pour la période de planification.

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
<ul style="list-style-type: none"> Résoudre les différends avec les contribuables ainsi que les plaintes liées au service 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un portail Web pour les agents des plaintes liées au service pour entrer les enjeux liés au service en fonction de la catégorie, du risque et de l'importance nationale Sensibiliser davantage les employés de l'ARC au programme Plaintes liées au service de l'ARC Tenir des réunions dans l'ensemble de l'ARC pour promouvoir la gestion horizontale des problèmes liés au service Sensibiliser davantage les intermédiaires fiscaux, les contribuables et les bénéficiaires de prestations au programme Plaintes liées au service de l'ARC Communication des résultats de la recherche sur l'opinion publique aux intervenants 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011 2010-2011 2010-2012 2010-2012 2010-2012 2010-2012 2010-2012
<ul style="list-style-type: none"> Intégrer entièrement le Programme de solution de problèmes à l'initiative des Plaintes liées au service de l'ARC 	<ul style="list-style-type: none"> Achèvement de notre analyse des ressources humaines afin de déterminer les répercussions possibles Communication avec le syndicat et le personnel pour assurer une intégration transparente 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011 2010-2011
<ul style="list-style-type: none"> Relever le défi du traitement des charges de travail obligatoires à la hausse 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration de stratégies visant à traiter les charges de travail obligatoires actuelles et projetées Ajustement des activités afin d'atténuer les répercussions sur les contribuables 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2012 2011-2012
<ul style="list-style-type: none"> Elaboration et mise en œuvre d'un rapport d'étape pour le programme et d'une gestion régionale pour la charge de travail des allègements pour les contribuables 	<ul style="list-style-type: none"> Obtention d'un rapport d'étape entièrement approuvé de la part du Comité de gestion de l'Agence et commencer la mise en œuvre du projet 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011

Appels (AP5)

Résultat stratégique de l'Agence du revenu du Canada

Organisations fédérales qui appuient tous les ministères et organismes

Résultat stratégique du gouvernement du Canada

Avantages pour les Canadiens

Notre engagement est à l'égard de l'équité, et notre but consiste à fournir un processus de recours en temps opportun, selon lequel les contribuables peuvent contester les décisions de l'ARC concernant leur impôt sur le revenu, la taxe à la consommation et les dossiers du RPC, AE, ou enregistrer leurs plaintes au sujet des services qu'ils ont reçus de l'ARC.

Dépenses prévues par activité de programme

Prévision des dépenses	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013
1 340 414	1 289 975	1 272 289	1 225 574
Ressources humaines – Équivalents temps plein (ETP)	1 340	1 330	1 298

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Résultat escompté	Indicateurs de rendement	Objectif actualisé
Les contribuables ont recours à un examen opportun et impartial des décisions contestées prises en vertu des lois administrées par l'ARC et le traitement des plaintes liées au service est opportun et uniforme.	Les niveaux ciblés quant à la rapidité d'exécution, la transparence, à l'uniformité, à l'impartialité et à l'exactitude des oppositions en matière d'impôt sur le revenu et de taxe à la consommation, des appels du RPC/AE déposés devant le ministre et des plaintes liées au service sont respectés	98 %

Nos priorités

Bâtir la confiance pour promouvoir l'observation

Lorsque les contribuables s'opposent à nos décisions, nous leur donnons la possibilité de recours. Nous examinerons nos processus dans le but d'améliorer la productivité, tout en nous rappelant de la nécessité de fournir une bonne décision dans tous les cas. Cela constitue particulièrement un défi dans l'environnement actuel des appels, caractérisé par un volume élevé d'oppositions déposées par des contribuables impliqués dans des stratégies de planification fiscale abusive. Nous cherchons aussi des façons d'améliorer les services en ligne des Appels afin de répondre à la demande des contribuables.

Nous allons renforcer la gestion du programme des plaintes liées au service.

responsabilité du ministre du Revenu national.

de l'ARC) et se trouve directement sous la responsabilité du ministre du Revenu national.

ses activités sans lien de dépendance avec la gestion l'ombudsman des contribuables. L'ombudsman mène le contribuable et la fonction de l'ARC appropriée ou plaintes liées au service et en fournissant un lien entre l'ARC. Nous appuierons ces initiatives en réglant des suppléments de confiance à l'égard des services de fournir aux contribuables un niveau l'ombudsman des contribuables ont été lancées afin la Charte des droits du contribuable et de

Initiatives		Réalizations attendues		Dates
Améliorer l'administration du programme de la RS&DE	Améliorer la capacité scientifique des programme et le niveau de service aux demandeurs	Consolider et clarifier la politique liée à la RS&DE et les documents d'orientation connexes	Examiner les risques et la gestion des charges de travail et la validité le système de gestion du risque	2011-2012
	Repérer les stratégies de planification fiscale abusive de manière plus efficace	Améliorer le système d'évaluation du risque pour la vérification des grandes entreprises	Faire progresser la mise en place de l'observation fiscale internationale	2010-2013
Repérer l'inobservation dans l'économie clandestine de manière plus efficace	Repérer l'inobservation dans l'économie clandestine de manière plus efficace	Application plus cohérente des pénalités aux tiers	Elaborer un cadre de travail de mesures du rendement pour évaluer les progrès de l'initiative de l'économie clandestine	2010-2013
		Évaluer les résultats de la phase un de notre stratégie contre la suppression électronique des ventes	Poursuivre le travail avec nos partenaires du Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur l'EC	2010-2013
		Évaluer les résultats des projets pilotes annuels sur l'EC, recommander des améliorations et les mettre en œuvre si cela est possible	Achèvement de la mise en œuvre de notre plan d'action relatif à la Stratégie d'observation en matière d'économie clandestine découlant de l'Examen de l'observation de l'Agence de 2004	2011-2012
		Mettre en place et évaluer l'initiative des mesures d'observation de l'EC dans la région de l'Atlantique	Harmoniser les activités portant sur l'observation afin de relever les risques accrus liés à la TVH	2011-2012
Mettre en œuvre la Réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale	Utiliser une évaluation améliorée des risques afin d'identifier les employés et les inscrits (TPS/TVH) contrevenants	Mise en œuvre et évaluation du projet pilote de l'initiative des produits du système d'avertissement interactif	Poursuite de la mise en œuvre du plan d'action de la Stratégie en matière d'observation à risque élevé de la TPS/TVH	2010-2013
	Repérer les cas d'inobservation en matière de déclaration et prendre des mesures à leur égard	Elaborer un inventaire des activités d'examen du risque		2011-2012

Rendre l'inobservation plus difficile

expérimental afin d'en faciliter l'accès, améliorerons son uniformité et sa prévisibilité, et augmenterons la qualité du processus de demandes.

Nous travaillerons en vue de prendre des mesures à l'égard des secteurs à risque élevé, comme la planification fiscale abusive, l'économie clandestine et la TPS/TVH. Nous renforcerons nos activités de profilage des risques pour des segments spécifiques de contribuables. Nous prenons également des mesures visant à traiter d'autres questions liées à l'observation, comme les préoccupations des provinces et des territoires relativement à l'évitement fiscal interprovincial et les attributions de revenus provinciales et territoriales.

Nous renforcerons nos activités de profilage des risques, la recherche en matière d'observation et l'évaluation des risques en les reliant aux priorités de l'Agence en matière d'observation

Nous renforcerons nos activités de profilage du risque en élargissant l'utilisation des renseignements obtenus aux échelons local, régional, national et international. Nous renforcerons encore davantage la recherche en matière d'observation et l'évaluation des risques en reliant notre programme de recherche aux priorités de l'Agence en matière d'observation, ce qui nous permettra de rassembler des renseignements et de déterminer le risque à l'appui de la planification opérationnelle, de l'attribution des ressources et de l'élaboration de programmes.

La Restructuration des systèmes d'observation (RSO) est une importante initiative de transformation conçue pour accroître notre capacité à gérer les programmes d'observation de façon plus efficace. La RSO fournit une solution opérationnelle moderne qui améliorera notre capacité à cibler l'inobservation et à sélectionner les dossiers appropriés aux fins de vérification en améliorant notre évaluation des risques, la sélection de la charge de travail et les outils et processus de vérification.

Le tableau suivant présente nos initiatives pour la période de planification.

Initiatives prioritaires

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
• Utiliser les communications comme outil d'observation	• Mise en œuvre du plan d'action stratégique sur les communications en matière d'observation	• 2010-2013
• Améliorer l'administration du programme des divulgations	• Améliorer la gestion des risques liés aux divulgations reçues	• 2010-2011
• Engager les intermédiaires fiscaux	• Des plans d'action seront élaborés et mis en œuvre pour plusieurs segments d'intermédiaires fiscaux, y compris les intermédiaires qui traitent avec les grandes entreprises, le Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE), les petites et moyennes entreprises et les particuliers	• 2010-2011
• Communiquer les renseignements avec les autres secteurs de divulgations traitées en vue d'améliorer la gestion du risque à l'Agence	• Communiquer les renseignements avec les autres secteurs de divulgations traitées en vue d'améliorer la gestion du risque à l'Agence	• 2010-2013
• Promouvoir le PDV par l'établissement de partenariats internes et externes à l'Agence	• Promouvoir le PDV par l'établissement de partenariats internes et externes à l'Agence	• 2010-2013

Observation en matière de déclaration (AP4)

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Résultat stratégique de l'Agence du revenu du Canada

Organisations fédérales qui appuient tous les ministères et organismes

Résultat stratégique du gouvernement du Canada

Avantages pour les Canadiens

Notre but consiste à protéger l'assiette fiscale du Canada en menant diverses activités d'examen, de vérification et d'exécution, ainsi que par l'éducation. Nos activités porteront principalement sur l'exactitude et l'intégralité dont les contribuables font preuve dans la détermination de leur obligation fiscale.

Dépenses prévues par activité de programme

Prévisions des dépenses	Dépenses 2010-2011	Dépenses 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013
975 990	963 013	954 861	951 551
Dépenses prévues (en milliers de dollars)			
10 583	10 449	10 415	10 385
Ressources humaines – Équivalents temps plein (ETP)			

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Indicateurs de rendement	Indicateurs escomptés
Pourcentage des principales charges de travail liées à l'observation en matière de déclaration achevées par rapport à celles prévues	L'observation par les particuliers, les entreprises et les déclarants des exigences de déclaration des mesures législatives est repêchée et traitée afin de protéger l'assiette fiscale du Canada
Pourcentage d'activités ayant fait l'objet d'une évaluation des risques qui permettent de repérer les cas d'observation dans les directions du secteur international et des grandes entreprises, de petites et moyennes entreprises et de l'exécution et des divulgations	

Nos priorités

Bâtir la confiance pour promouvoir l'observation

Nous utiliserons les communications comme outil d'observation pour informer les contribuables au sujet des risques associés à l'observation ainsi que des résultats des mesures d'observation entreprises par l'ARC. Une telle communication permet d'accroître la confiance du public en démontrant que l'ARC protège activement l'assiette fiscale du Canada.

Les intermédiaires fiscaux font partie intégrante du régime fiscal du Canada. La majorité d'entre eux jouent un rôle utile dans l'explication des lois fiscales complexes à leurs clients en les aidant à planifier leurs affaires fiscales d'une manière qui permet de réduire légitimement l'impôt à payer tout en tirant parti des

Améliorer le service pour rendre l'observation plus facile

programmes d'encouragements sociaux et économiques offerts par le régime fiscal. L'ARC sait que certains intermédiaires encouragent l'observation. Dans de tels cas, l'ARC tiendra compte de ces affaires rapidement et efficacement.

Nous améliorerons l'administration du Programme des divulgations volontaires en mettant à jour nos politiques et nos procédures, améliorant la formation et la surveillance afin de rendre l'administration du programme plus uniforme dans tout le pays.

Nous renforcerons l'administration du Programme de la recherche scientifique et du développement

Prévisions	Réalisations attendues	Date
Améliorer les stratégies visant de gestion de l'insolvabilité en matière de paiements	Mise en œuvre de la phase II de la stratégie d'insolvabilité	2010-2011
	Améliorer la convivialité du calculateur en direct de retenues sur la paie	2010-2011
	Gérer efficacement les recouvrements des créances pour le compte d'autres ministères	2010-2012
	Renforcement des partenariats afin de gérer les nouvelles créances découlant des activités d'observation en matière de déclaration de l'Agence	2010-2012
	Mise en œuvre du plan d'action pour l'observation en matière de paiement pour limiter des arriérés éventuels	2010-2012
	Mettre en œuvre un projet national d'attribution de la charge de travail	2010-2012
	Elaborer d'autres stratégies axées sur des segments précis de l'inventaire actuel	2010-2012
	Mettre en œuvre une évaluation des risques et concevoir des stratégies pour mieux gérer les créances nouvelles et actuelles	2010-2013
	Mettre en œuvre une méthodologie pour mesurer le degré d'insolvabilité chez les débiteurs fiscaux et les non-déclarants identifiés afin d'établir une base de référence	2011-2012
	Réorienter les activités d'observation de l'ARC afin d'aborder les plus grands risques possibles associés à la taxe de vente harmonisée	En cours
	Développer un cadre de travail en matière d'observation fondé sur les risques pour les sociétés de prestation de services personnels	2010-2011
	Mettre au point de nouveaux modèles d'évaluation des risques à partir de la recherche, de l'analyse et des techniques d'exploration des données	2010-2013
Repérer les cas d'insolvabilité en matière de déclaration de façon plus efficace	Révision du Cadre de gestion du rendement afin de mieux tenir compte de nos efforts dans le repérage des cas d'insolvabilité et des mesures prises à leur égard	2011-2012
Maintenir et améliorer les projets de repérage de l'économie clandestine par les non-déclarants/non-inscrits	Mettre davantage l'accent sur les projets de repérage de l'économie clandestine	2010-2011

que la créance soit payée au moment de la cotisation et gérer efficacement les créances des qu'elles surviennent. Nos principales activités correspondront à chacun des buts de sorte que nous puissions atteindre chacun de ces buts de façon proactive. Nous veillerons aussi à ce que des partenariats horizontaux efficaces soient établis à l'échelle de l'Agence pour régler les problèmes comme les créances découlant des activités d'observation de l'Agence.

Nous élaborons notre plan d'action pour l'observation en matière de paiement et procéderons à sa mise en œuvre

Après avoir cerné dans l'Inventaire des risques notre organisationnels de l'ARC, nous élaborerons notre plan d'action pour l'observation en matière de paiement et procéderons à sa mise en œuvre. Le plan est axé sur les possibilités d'éviter les créances et d'aider les contribuables de façon proactive à s'acquitter de leurs obligations en temps voulu.

Bien que des progrès importants aient été réalisés en vue d'améliorer nos capacités de recouvrement et d'exécution, d'autres travaux sont nécessaires. Toutefois, aux fins de l'initiative d'observation en matière de paiement, nous portons notre attention sur les premières du continuum des recouvrements afin d'avoir une incidence positive sur nos comptes débiteurs. Par conséquent, nos buts comprendront de chercher des possibilités de décourager l'observation en matière de paiement en évitant les créances et aidant les contribuables de façon proactive à s'acquitter de leurs obligations en temps voulu et d'une manière équitable. Les efforts déployés en vue d'atteindre certains de ces buts présenteront aussi des avantages importants dans d'autres secteurs du continuum des recouvrements.

Un autre activité importante que nous entreprendrons pour adresser notre charge de travail non face-à-face sera la mise en œuvre de notre projet national d'attribution de la charge de travail. Cela nous permettra de gérer l'inventaire de façon efficace et d'établir l'ordre de priorité de manière à optimiser les ressources de gestion des créances et à maximiser les recouvrements des dettes fiscales.

Nous continuerons également d'élaborer des stratégies axées sur des segments précis de l'inventaire actuel. Par exemple, une étude axée sur les industries a révélé des secteurs qui posent un plus grand risque, et nous sommes maintenant en train d'élaborer un plan de recouvrement axé sur les industries. En outre, nous procéderons à la mise en œuvre de la Phase II de notre stratégie d'insolvabilité afin de repérer les faillites stratégiques à risque élevé et de contribuer à l'élimination des créances irrécouvrables dès que possible.

L'ARC est aussi un fournisseur de services de recouvrement de comptes débiteurs en souffrance pour d'autres ministères. Par exemple, l'ARC recouvre les paiements en trop d'assurance-emploi et les prêts d'études canadiens en souffrance au nom de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Nous gérerons d'autres dettes publiques de façon efficace, en remplissant les engagements pris envers les clients et en étant réceptifs aux exigences de programme nouvelles et actuelles.

Nous améliorerons le repérage des activités d'observation pour les employeurs et les inscrits aux fins de la TPS/TVH.

L'ARC continuera aussi à établir des partenariats avec les intervenants en vue de réduire le fardeau de retenue, de versement et de production pour les petites entreprises.

La création et la mise en œuvre de l'inventaire national d'observation pour les comptes de fiduciaire permettra une résolution plus efficiente et efficace de l'observation des employeurs. Cette stratégie éliminera aussi les limites géographiques restrictives. Notre façon de mesurer notre succès repose sur le Cadre de gestion du rendement. Nous améliorerons ce cadre en vue de mieux représenter le travail que nous effectuons, et la mesure de nos résultats en ce qui concerne la détermination et le traitement de l'observation des exigences en matière de production, d'inscription, de versement et de déclaration.

Comptes débiteurs et observation en matière de production des déclarations (AP3)

Avantage aux Canadiens

Notre but consiste à promouvoir et à assurer l'observation des lois fiscales du Canada en matière de production, de retenues à la source, d'enregistrement, de versements et de dettes fiscales, y compris les montants perçus ou retenus en fiducie pour le compte du gouvernement du Canada ainsi que pour les provinces, les territoires et certains gouvernements des Premières nations.

Dépenses prévues par activité de programme

Prévision des dépenses	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	453 110	430 854	429 202	427 014
Ressources humaines - Équivalents temps plein (ETP)	7 231	7 259	7 328	7 343

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Résultat escompté	Indicateurs de rendement	Objectif actuel
Les particuliers, les employeurs et les inscrits qui ne se conforment pas aux exigences de production, d'inscription et de versements en vertu des lois fiscales applicables sont repérés et des mesures sont prises à leur égard afin de protéger l'assiette fiscale du Canada	Le pourcentage du total des déclarations / des versements repérés et des mesures prises à leur égard grâce à l'intervention de l'ARCC, et leur impact fiscale relié et mesuré contre les prévisions budgétaires	95 %
Ratio entre le montant total des comptes débiteurs d'impôt réglés aux Bureaux des services fiscaux au cours de l'exercice et la valeur en dollars des nouveaux comptes débiteurs (arriivage) reçus aux Bureaux des services fiscaux pendant l'exercice		90 %

Rendre l'observation plus difficile

La majorité des Canadiens respectent les lois fiscales et leurs obligations. Toutefois, nous continuons d'observer une croissance de la dette fiscale en conséquence des contribuables et des entreprises qui omettent de s'acquies de leurs obligations fiscales. Dans cette optique, nous continuons d'améliorer nos stratégies visant à régler la dette, tout en élaborant des stratégies pour prévenir tout arriivage éventuel.

Dans le passé, notre objectif principal consistait à gérer le niveau de la dette fiscale. Comme c'est le cas d'autres administrations fiscales autour du monde, la hausse des inventaires de dettes est une réalité dans

Nos stratégies de gestion du portefeuille des comptes débiteurs seront axées sur deux buts distincts – tout d'abord, la protection de l'assiette fiscale qui contribuera à la protection de l'assiette fiscale attendons à ce qu'un plus grand nombre de contribuables paient leur impôt quand il le faut, ce qui contribuera à la protection de l'assiette fiscale.

Par ailleurs, nous avons adopté une approche plus stratégique pour améliorer notre gestion de l'observation en matière de paiement. Nous nous attendons à ce qu'un plus grand nombre de contribuables paient leur impôt quand il le faut, ce qui contribuera à la protection de l'assiette fiscale.

Nos stratégies de gestion du portefeuille des comptes débiteurs seront axées sur deux buts distincts – tout d'abord, la protection de l'assiette fiscale qui contribuera à la protection de l'assiette fiscale.

Initiatives prioritaires

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer nos services électroniques 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en oeuvre d'un calculateur d'acomptes provisionnels dans Mon dossier d'entreprise Amélioration de Paiements électroniques Intégration de services pour les déclarants de la déclaration annuelle de renseignements du compte d'épargne libre d'impôt dans Mon dossier d'entreprise Amélioration de notre voie de communication protégée en ligne Amélioration des services Mon dossier, Mon dossier d'entreprise, Paiements électroniques, ainsi qu'Accès rapide Augmentation des options pour la production électronique des déclarations et des remboursements de TPS/TVH 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011 2010-2012 2010-2013 En cours
<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir la participation à la production et aux paiements électroniques 	<ul style="list-style-type: none"> Installation du Transfert de fichiers par Internet pour la TPS/TVH (TFT) pour les déclarations de la TPS/TVH et élimination des exclusions qui limitent la capacité de produire les déclarations des entreprises par voie électronique Conversion du numéro d'identification du déclarant (NID) au numéro d'entreprise (NE) pour les déclarations de renseignements Promotion et amélioration des paiements électroniques Communication des nouvelles exigences obligatoires en matière de production par Internet 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011 2010-2012 En cours
<ul style="list-style-type: none"> Gérer les partenariats de façon efficace 	<ul style="list-style-type: none"> Apporter les changements aux systèmes de l'ARC nécessaires à l'application de la TVH en Ontario et en Colombie-Britannique. Renforcement des mesures visant à assurer l'exactitude des données d'identification des entreprises Augmentation de l'utilisation du numéro d'entreprise comme identificateur commun 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011 2010-2013 En cours
<ul style="list-style-type: none"> Optimiser l'efficacité des programmes et l'exactitude des cotisations d'impôt du 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement du cadre de mesure du rendement T2 actuel afin de traiter les processus de production et de cotisation de l'ARC liés à l'impôt sur le revenu des sociétés ontariennes Amélioration de l'exactitude des déclarations des entreprises par l'intermédiaire d'initiatives sur la qualité et l'observation Évaluer le présent cadre de risque d'observation / stratégies afin d'améliorer et d'optimiser le processus de sélection de dossier Renforcement des capacités d'évaluation des risques de nos programmes en matière d'observation et les possibilités d'améliorer l'éducation des contribuables Renforcement de nos partenariats avec les provinces et les territoires afin d'élaborer de nouveaux processus d'examen de l'observation 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2013 2010-2013 2010-2013 2010-2013 2010-2013
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer notre capacité à repérer les cas d'inobservation et à prendre des mesures à leur égard 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer le présent cadre de risque d'observation / stratégies afin d'améliorer et d'optimiser le processus de sélection de dossier Optimiser les capacités d'évaluation des risques de nos programmes en matière d'observation et les possibilités d'améliorer l'éducation des contribuables Renforcement de nos partenariats avec les provinces et les territoires afin d'élaborer de nouveaux processus d'examen de l'observation 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2013 2010-2013 2010-2013

Nos priorités

Améliorer le service pour rendre l'observation plus facile

Nous continuerons de promouvoir des modes accessibles et intégrés, tout en encourageant et en habitant un plus grand nombre de particuliers et d'entreprises à traiter leurs affaires fiscales par voie électronique. Nous avons déjà fait des investissements importants dans des mises à niveau afin de nous assurer que nos systèmes sont à la fine pointe de la technologie, et nous affecterons des ressources supplémentaires afin d'appuyer la modernisation des systèmes de base qui restent. Nous améliorerons nos services électroniques et renforcerons notre voie de communication protégée en ligne.

Nous améliorerons nos services électroniques pour les rendre plus conviviaux

Nous apporterons des changements à Mon dossier, ce qui permettra de rendre le service plus convivial pour un plus grand nombre de Canadiens et jettera les bases pour l'adapter à une croissance future. Mon dossier d'entreprise continuera d'être amélioré en consultations avec les utilisateurs et d'autres intervenants externes.

Nous ajouterons des renseignements sur les CELI sur les avis de cotisation

L'initiative des comptes d'épargne libre d'impôt (CELI) a débuté en 2009, permettant aux Canadiens d'économiser dans des moyens de placement admissibles et de voir leurs économies augmenter librement. En 2010, nous indiquerons le maximum admissible au titre du CELI sur l'avis de cotisation pour chaque particulier admissible qui produit une déclaration de revenus. Nous améliorerons également Mon dossier de façon à permettre aux Canadiens de voir les renseignements sur le CELI en ligne.

Nous optimiserons l'efficacité du programme et la cotisation exacte de l'impôt en améliorant et en intégrant les systèmes de données communes, et en

Rendre l'inobservation plus difficile

éliminant des obstacles particuliers et des exclusions pour la production électronique.

Nous augmenterons nos systèmes de traitement, saisirons des déclarations et des feuilles de renseignements qui n'étaient pas auparavant appuyées, accepterons un nombre supérieur de feuilles de renseignements par voie électronique et fournirons la validation immédiate des données soumises. Cela nous permettra d'améliorer les services aux contribuables, de faciliter l'observation et de réduire la nécessité de communication après déclaration concernant les feuillets de renseignements.

Nous travaillons avec les intervenants pour accroître l'utilisation des services électroniques et l'utilisation du numéro d'entreprise comme identificateur commun pour les entreprises et tous les ordres de gouvernement. La mise en œuvre, en 2009, des déclarations de revenus des sociétés harmonisées pour l'Ontario offrira d'énormes avantages aux entreprises, et favorisera davantage la participation à la transmission de déclaration par voie électronique.

Nous allons accroître notre capacité à traiter l'inobservation en continuant à améliorer nos programmes d'examen postcotisation. Pour ce faire, nous utiliserons efficacement les renseignements de tiers et peaufinerons nos capacités en matière d'évaluation des risques. Nous mettrons l'accent sur les écarts, la correction des erreurs et la validation des déductions, et nous aiderons les particuliers et les entreprises à observer les lois dans les secteurs où de nouvelles lois sont en vigueur. Nous mettrons en œuvre toutes les modifications législatives fédérales provinciales et territoriales nécessaires, donnant ainsi suite aux programmes des gouvernements en matière d'impôt et faisant la promotion d'une exécution efficace.

Le tableau suivant présente nos initiatives de programme pour la période de planification

Organisations fédérales qui appuient tous les ministères et organismes

Résultat stratégique du gouvernement du Canada

Notre but consiste à émettre des cotisations efficaces et exactes pour les déclarations des particuliers, des entreprises et des fiduciaires, ainsi que pour les déclarations de renseignements, et à traiter les paiements en temps opportun, favorisant ainsi l'observation volontaire et contribuant à la protection de l'assiette fiscale du Canada.

Prévisions des dépenses	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Dépenses prévues	645 619	601 629	590 345	590 041
Ressources humaines – Équivalents temps plein (ETP)	6 597	6 527	6 471	6 474

Indicateurs de rendement		Objectif actuel
Pourcentage des huit normes de service de traitement (impôt sur le revenu des particuliers, impôt sur le revenu des sociétés, déclarations de la TPS/TVH, accise et autres prélèvements) en vigueur pour les Services de cotisation et de prestations qui satisfont ou dépassent la norme de rendement ciblée	100 %	
Pourcentage de déclarations T1 et des redressements ayant fait l'objet d'une cotisation exacte	déclarations – 98 % redressements – 96 %	
Pourcentage des fonds de paiements non électroniques déposés dans un délai de 24 heures suivant la réception	96 %	

Initiatives prioritaires

Initiatives		Réalisations attendues		Dates	
<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le programme des organismes de bienfaisance 	Mettre en œuvre un régime d'estampillage du tabac amélioré	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre un régime d'estampillage du tabac amélioré • Développer des propositions de modifications réglementaires et des lignes directrices sur le régime d'estampillage • Etablissement des sites d'acquisition des timbres • Mise en œuvre du nouveau régime d'estampillage concernant les droits d'accise si approuvé par le Parlement 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010-2011 • 2010-2011 • 2010-2011 • 2010-2011 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010-2011 • 2010-2011 • 2010-2011 • 2010-2011 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'une norme de service pour les demandes d'enregistrement • Mise en œuvre d'une norme de service pour répondre aux demandes d'enregistrement
	Accroître la détection et le découragement de l'observation dans notre programme des organismes de bienfaisance	<ul style="list-style-type: none"> • Répérage de tous les organismes de bienfaisance connus qui participent à des arrangements d'abris fiscaux et vérification à leur égard • Poursuite du projet pilote sur la délivrance de faux reçus • Répérage de tous les organismes de bienfaisance que l'on soupçonne de délivrer de faux reçus et vérification à leur égard • Diffusion de communiqués de presse liés aux cas les plus flagrants de stratagèmes d'observation graves • Orientation de la sensibilisation et de l'éducation sur les enjeux liés aux stratagèmes d'observation graves • Mise en œuvre d'un ensemble d'outils visant à exécuter le mandat de l'ARC en vertu de la Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité) 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010-2011 • 2010-2011 • 2010-2011 • 2010-2011 • 2010-2011 • 2010-2011 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010-2011 • 2010-2011 • 2010-2011 • 2010-2011 • 2010-2011 • 2010-2011 	<ul style="list-style-type: none"> • Répérage de tous les organismes de bienfaisance connus qui participent à des arrangements d'abris fiscaux et vérification à leur égard • Poursuite du projet pilote sur la délivrance de faux reçus • Répérage de tous les organismes de bienfaisance que l'on soupçonne de délivrer de faux reçus et vérification à leur égard • Diffusion de communiqués de presse liés aux cas les plus flagrants de stratagèmes d'observation graves • Orientation de la sensibilisation et de l'éducation sur les enjeux liés aux stratagèmes d'observation graves • Mise en œuvre d'un ensemble d'outils visant à exécuter le mandat de l'ARC en vertu de la Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)
	Poursuivre la mise en œuvre d'une approche fondée sur les organismes de bienfaisance	<ul style="list-style-type: none"> • Simplification du processus d'enregistrement au moyen d'une approche fondée sur les risques • Accroissement des activités de sensibilisation et amélioration des renseignements aux clients dans le secteur des régimes de revenu 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010-2011 • 2010-2011 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010-2011 • 2010-2011 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborez un programme de vérification du CELI • Améliorer les méthodes d'évaluation du risque en vue de la détection de dossiers à risque élevé
	Améliorer le programme des comptes d'épargne libre d'impôt	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les méthodes d'évaluation du risque en vue de la détection de dossiers à risque élevé • Elaborez un programme de vérification du CELI • Améliorer les méthodes d'évaluation du risque en vue de la détection de dossiers à risque élevé 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010-2011 • 2010-2011 • 2010-2011 	<ul style="list-style-type: none"> • 2010-2011 • 2010-2011 • 2010-2011 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les méthodes d'évaluation du risque en vue de la détection de dossiers à risque élevé • Elaborez un programme de vérification du CELI • Améliorer les méthodes d'évaluation du risque en vue de la détection de dossiers à risque élevé

tabac fabriqués et importés au Canada portent le nouveau timbre. Nous encouragerons aussi les provinces et les territoires à adopter le nouveau régime d'estampillage.

Les organismes de bienfaisance enregistrés au Canada sont exonérés d'impôt et peuvent délivrer des reçus de dons de bienfaisance aux donateurs. Pour conserver ces privilèges, les organismes de bienfaisance enregistrés doivent satisfaire à une exigence annuelle de contingent des versements, produire une déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance et des états financiers et exploiter l'organisme selon les paramètres établis dans la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Notre programme des organismes de bienfaisance se concentrera principalement sur la protection du secteur de la bienfaisance et sur les mesures requises à l'égard des cas d'inobservation en temps opportun.

Nous mettons aussi en application la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance* (*renseignements de sécurité*), qui appuie le programme de sécurité national du Canada ainsi que ses obligations internationales dans la lutte contre le terrorisme.

Nous apporterons des améliorations au programme de compte d'épargne libre d'impôt (CELI) en élaborant des méthodes d'évaluation du risque nouvelles et sophistiquées pour repérer les dossiers à risque élevé. De plus, nous mettrons en place un programme de vérification pour repérer les stratagèmes à l'aide des CELI. Nous améliorerons également les renseignements sur les CELI accessibles sur notre site Web et les activités de visibilité pour nos clients.

Le tableau suivant présente nos initiatives du programme pour la période de planification..

Nos priorités

Améliorer le service pour rendre l'observation plus facile

Pour renforcer le programme des organismes de bienfaisance, nous veillerons à ce que les organismes de bienfaisance enregistrés et les demandeurs de bienfaisance aient accès à des processus de haute qualité en matière de demande d'enregistrement ou de renseignements. Nous mettrons en œuvre de nouvelles normes de service, donnant ainsi suite aux recommandations de l'Initiative des organismes de bienfaisance de petite taille et ruraux, et utiliserons des options de service électroniques comme les webémissions et les webinaires.

Nous améliorerons le programme des décisions aux fins du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi (RPC, AE) grâce à des innovations en matière de gestion et de technologie ainsi que l'établissement de partenariats.

Un nombre croissant de demandes de décisions du RPC/AE provenant de l'Agence sont converties en format électronique. Cela est rendu possible grâce au système de distribution et d'allocation des renvois (SDAR), une solution élaborée localement qui permet d'envoyer les demandes de décisions par voie électronique et de les distribuer à l'échelle nationale. Le SDAR modernise le programme en fournissant au personnel régional des Décisions et aux programmes concernés une méthode plus efficace et plus sûre de référer et d'envoyer les demandes de décisions dans les régions et d'en assurer le suivi. La Division des programmes de sensibilisation afin de s'assurer que le personnel des régions dispose des outils nécessaires pour mieux servir les Canadiens et pour atteindre les objectifs du programme.

Nous mettrons en œuvre une approche fondée sur les risques à l'égard des régimes enregistrés afin de simplifier le processus d'enregistrement, et nous accroîtrons l'étendue de la vérification au moyen de vérifications aléatoires et ciblées. De plus, nous mettrons à niveau notre ligne de demandes de renseignements sans frais pour les régimes

Rendre l'inobservation plus difficile

Nous traitons les défis de l'inobservation en continuant d'améliorer l'efficacité de nos programmes d'accès. C'est pourquoi, en collaboration avec d'autres organisations du gouvernement fédéral, nous maintiendrons et accroîtrons l'observation des lois sur le tabac du Canada et appuierons nos partenaires alors qu'ils traitent du problème du tabac de contrebande.

Au cours de la période de planification, nous maintiendrons nos efforts pour mettre en œuvre un régime d'estampillage du tabac renforcé. À cet effet, nous continuerons de consulter l'industrie du tabac (fabricants et importateurs), les gouvernements provinciaux et territoriaux et d'autres ministères et organismes fédéraux. Nous travaillerons de près avec les représentants de Finances Canada afin de mettre au point les modifications législatives requises pour le nouveau régime, y compris la rédaction de modifications réglementaires et de lignes directrices. Si ces étapes se déroulent conformément à nos attentes, l'ARC établira et mettra en œuvre le nouveau régime d'estampillage du tabac et s'assurera, dans des délais raisonnables, que l'ensemble des produits du

Initiatives prioritaires

services. Ces efforts seront également appuyés par un système de contrôle amélioré de la qualité.

Nous élaborerons de la formation et des outils supplémentaires destinés aux agents afin d'améliorer l'efficacité

Nos services de demandes de renseignements et d'information continueront d'élaborer une formation et des aide-mémoire à l'intention des agents afin de les aider à réagir de façon plus efficace à la complexité croissante des demandes de renseignements. Notre élaboration de produits de formation multimédias et les nouvelles applications qui relient les bureaux aux agents aux documents de référence appropriés réduiront le temps nécessaire pour faire une recherche sur certains sujets. Il leur permettra aussi de répondre aux demandes de renseignements des contribuables de manière plus

efficace et efficiente dans un environnement où la législation change sans cesse.

Le mode de communication par téléphone continue d'être la méthode la plus utilisée par les contribuables pour communiquer avec nous. Nous atteindrons nos objectifs de rendement accrus liés à l'accessibilité des appels, ainsi que nos normes de service liées à la rapidité d'exécution. De plus, les données recueillies dans le cadre du programme d'assurance de la qualité serviront à soutenir et à renforcer la qualité et l'exactitude de nos réponses aux demandes de renseignements. Elles permettront aussi de déterminer les besoins des agents en matière de formation, les tendances en matière de procédures et d'exactitude, ainsi que les écarts liés aux produits et services.

Le tableau suivant présente nos initiatives de programme pour la période de planification.

Initiatives		Réalisations attendues		Dates	
• Renforcer les activités de sensibilisation	Optimiser les modes de prestation de services	• Elaboration d'une stratégie de sensibilisation de l'ARC	• 2010-2011	• 2010-2011	• 2010-2011
		• Elaboration de plans de sensibilisation horizontaux intégrés	• 2010-2011	• 2010-2011	• 2010-2011
		• Elaboration et mise en œuvre de messages sur le sens civique	• 2010-2013	• 2010-2013	• 2010-2013
		• Elaboration d'un modèle de segmentation des contribuables	• 2010-2013	• 2010-2013	• 2010-2013
		• Communiquer aux contribuables les renseignements nécessaires pour qu'ils puissent se conformer au régime de la TVH en Ontario et en Colombie-Britannique	• 2010-2011	• 2010-2011	• 2010-2011
		• Analyse de la demande, de l'utilisation et de l'intégration des modes	• 2010-2013	• 2010-2013	• 2010-2013
		• Ciblage des segments de la population des contribuables au moyen d'une navigation Web, d'une architecture et d'une gestion du contenu améliorées	• 2010-2013	• 2010-2013	• 2010-2013
		• Amélioration et élargissement des outils d'édition et de planification ainsi que des processus opérationnels	• 2010-2013	• 2010-2013	• 2010-2013
		• Améliorer le programme d'assurance de la qualité, la formation des agents et les outils pour les agents	• 2010-2013	• 2010-2013	• 2010-2013

Nos priorités

Bâtir la confiance pour promouvoir l'observation

Par l'intermédiaire d'activités de sensibilisation, nous fournissons les renseignements et l'aide dont les contribuables ont besoin pour s'acquitter de leurs obligations et obtenir les prestations auxquelles ils pourraient avoir droit. Afin de nous assurer que nos activités de sensibilisation rejoignent le public le plus approprié, nous ciblons des groupes particuliers (p. ex. les aînés, les néo-Canadiens, les personnes handicapées, les petites entreprises, les nouvelles entreprises, les organismes de bienfaisance et les secteurs à risque élevé) et leur offrons des renseignements précis qui répondent à leurs besoins.

Nous déterminons des segments et sujets sur lesquels nous devons nous concentrer dans le cadre de nos activités de sensibilisation par divers moyens dont la recherche sur l'opinion publique, les analyses démographiques, les tendances du monde des affaires, les analyses de l'environnement et les analyses des risques liés à l'observation. Notre objectif est de nous assurer que nous nous adaptons, de manière efficace, aux tendances démographiques et économiques évolutives et que nous attaquons les secteurs d'observation ou aux risques liés à l'observation.

Renforcer la sensibilisation

Nous renforcerons la sensibilisation en élaborant une stratégie de sensibilisation intégrée pour l'ARC, qui établira le cadre de toutes les activités de sensibilisation à l'ARC. Par l'intermédiaire de cette stratégie, nous assurerons une approche coordonnée à l'égard de la sensibilisation, au moyen de messages uniformes et personnalisés pour répondre aux besoins connus des contribuables. De plus, nous établirons également un partenariat avec d'autres organisations gouvernementales, les provinces et les associations afin d'élargir la portée de nos activités en utilisant des technologies de pointe, telles que les webinaires, afin d'augmenter au maximum notre efficacité.

Les initiatives en question influent l'élaboration d'un modèle de segmentation des contribuables visant à

envoyer des messages distincts ciblant des groupes cibles. Nous examinerons également des moyens pour améliorer l'observation volontaire par une meilleure compréhension du sens civique. Nous étudierons des modèles de prestation de services de rechange et maximiserons le recours aux partenaires appropriés. Un facteur essentiel à tout régime fiscal basé sur l'autocotisation est l'accès en temps opportun à des renseignements sur les obligations et les droits. Les contribuables utilisent divers modes de service Internet, téléphone, en personne, par écrit) pour répondre à leurs besoins en matière d'information. Nous voulons encourager les contribuables à utiliser davantage les modes de libre-service qui sont plus abordables et fournissent l'aide d'un agent, au besoin.

Nous gérons la convergence des modes afin d'assurer l'uniformité des messages et de veiller à ce que les contribuables qui tentent d'utiliser le libre-service ont accès rapidement à un agent au moyen d'applications comme les liens intelligents.

Nos services téléphoniques sans frais offrent aux contribuables de l'aide et des renseignements au moyen de services automatisés ou assistés par un agent. Ces réseaux sont gérés en temps réel afin d'équilibrer le volume des appels à l'échelle nationale et d'optimiser l'accessibilité. Les appelants qui se servent du service automatisé peuvent obtenir des renseignements généraux 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Le site Web de l'ARC est mis à jour continuellement pour fournir des renseignements pertinents. Les caractéristiques et le contenu sont adaptés en fonction des résultats des essais de convivialité pour veiller à ce que les besoins des contribuables soient respectés.

Au cours de la période de planification, nous clarifions nos activités de recherche et d'analyse afin de mieux comprendre les besoins et les attentes des contribuables en matière de renseignements. De plus, nous étudions les pratiques exemplaires et les nouvelles technologies dans le domaine des services visant les contribuables. Cela permettra d'améliorer la conception et le développement de nos produits et



Résultat stratégique du gouvernement du Canada

Résultat stratégique de l'Agence du revenu du Canada

Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)

Avantages pour les Canadiens

Notre but consiste à nous assurer que les contribuables, les entreprises et les inscrits obtiennent les outils, l'aide et les renseignements nécessaires pour observer volontairement leurs obligations fiscales. De plus, nous clarifions l'interprétation des lois fiscales en vue de protéger l'assiette fiscale du Canada.

Dépenses prévues par activité de programme

Provision des dépenses	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Dépenses	prévues	prévues	prévues	prévues

Dépenses prévues (en milliers de dollars)	710 545	737 413	254 724 ¹	253 780 ¹
Ressources humaines – Équivalents temps plein (ETP)	4 280	4 178	4 140	4 126

¹ Exclut les paiements prévus aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre qui ne sont pas disponibles actuellement (429 millions de dollars en 2009-2010 et 479 millions de dollars en 2010-2011).

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Indicateurs de rendement		Objectif actuel	
Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès à des produits et à des services d'information opportuns et exact en matière d'impôt	Pourcentage des 16 normes de service en vigueur pour l'aide aux contribuables et aux entreprises qui satisfont à la norme de rendement ciblée	100 %	100 %
	Pourcentage de matériel de référence interne mis à jour de façon exacte pour les agents des Services aux contribuables et des organismes de bienfaisance	100 %	100 %
Les cas d'inobservation des lois applicables chez les organisations et les entreprises qui administrent et/ou produisent des régimes enregistrés, les organismes de bienfaisance et les produits passibles du droit d'accise sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	Pourcentage des vérifications à l'égard d'organismes de bienfaisance, de régimes enregistrés et de marchandises et d'activités par rapport à celles prévues	90 %	90 %

Postes votés et législatifs

Postes votés ou réguliers	Libellé du poste voté ou législatif	2010-2011 (en milliers de dollars)	Budget principal des dépenses 2010-2011	Budget principal des dépenses 2009-2010
1	Depenses de programme, contributions et depenses recouvrables au titre du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-emploi	3 114 391	2 992 673	3 114 391
5	Depenses en capital		136 085	
(5)	Ministère du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile	78	79	78
(5)	Depense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada		226 894	204 803
(5)	Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés (RASE)	413 423	416 700	413 423
(5)	Versements d'allocations spéciales pour enfants	221 000	225 000	221 000
(5)	Paielements aux agences de recouvrement privées en vertu de l'article 17.1 de la Loi sur la gestion des finances publiques	5 279	0	5 279
(5)	Paielements aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre	429 000	479 000	429 000
	Total de l'Agence du revenu du Canada	4 387 974	4 476 430	4 387 974

Les chiffres étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

Une hausse de 88,5 millions de dollars ou 2% des

dépenses nettes de l'Agence du revenu du Canada est

de 39,9 millions de dollars, une augmentation des

54 millions de dollars, compensée par un montant

additionnel de 5,4 millions de dollars des recettes

recouvrables au titre du Régime de pensions du

Canada et de la loi sur l'assurance-emploi. DC plus,

capital a eu comme conséquence le transfert de 1 361 millions de dollars des coûts opérationnels au

Les principales augmentations incluent:

- une somme de 50 millions de dollars relative aux

2006 sur les droits d'exportation de produits de bois

of the same type.

• שנת ה'תשס"ז, חורף, עמ' 177-178

- une somme de 22,7 millions de dollars relative au

ministère de l'Énergie et des Ressources Canada pour les services de

gestion des locaux.

initiales administrées pour le compte de Service

רבי נחמן מברסלב ורבי יחזקאל מברסלב

[illegible]

- une somme de 9,6 millions de dollars découlant des mesures relatives au budget fédéral de 2009 telles que : le crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire, le crédit d'impôt pour l'achat d'une première habitation et les pénalités pour production tardive ou dans un format incorrect;
 - une somme de 4 millions de dollars versée selon la *Loi sur les allocations spéciales pour enfants* aux enfants admissibles à la charge d'institutions spécialisées
- Les principales réductions incluent :
- une somme de 12,7 millions de dollars relative à l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario;
 - une somme de 10,2 millions de dollars relative aux divers mesures annuées sur les budgets fédéraux de 2007 et 2008;
 - une somme de 9,4 millions de dollars découlant de l'examen stratégique des dépenses du budget fédéral de 2008;
 - une somme de 6,2 millions de dollars liée aux économies de coût-efficacité découlant de la réforme des approvisionnements du budget fédéral de 2007;
 - une somme de 6 millions de dollars des programmes de publicité du gouvernement.

Les principales réductions incluent:

specialists

Les principales réductions incluent:

Les principales réductions incluent:

Profil des dépenses

Pour la période 2006-2007 à 2009-2010, le montant

total des dépenses comprend tous les crédits

parlementaires et les sources de revenus : le budget

principal des dépenses, les budgets supplémentaires,

le financement associé à l'augmentation des coûts liés

au personnel en raison des conventions collectives,

les allocations de maternité et les indemnités de

départ, ainsi que les fonds pour assurer la mise en

œuvre rapide des initiatives du budget de 2009 et les

reports de fonds inutilisés de l'année précédente de

l'Agence. Sont inclus également la dépense des

revenus résultant de la poursuite des opérations en

vertu de l'article 60 de la Loi sur l'Agence du revenu

du Canada, les versements d'allocations spéciales

pour enfants, les paiements aux agences de

recouvrement privées en vertu de l'article 17.1 de la

Loi sur la gestion des finances publiques, ainsi que les

paiements aux provinces en vertu de la Loi de 2006

sur les droits d'exportation de produits de bois

d'œuvre. Pour la période 2010-2011 à 2012-2013, les

dépenses prévues excluent les rajustements de report

qui ne sont définitivement connus que lorsque les

comptes publics sont achevés et ne comprennent pas

les montants pour les allocations de maternité et les

indemnités de départ. Enfin, pour la période

2011-2012 à 2012-2013, les montants des dépenses

prévues n'incluent pas encore une prévision pour les

paiements aux provinces en vertu de la Loi de 2006

sur les droits d'exportation de produits de bois

d'œuvre (estimés à 479 millions de dollars en

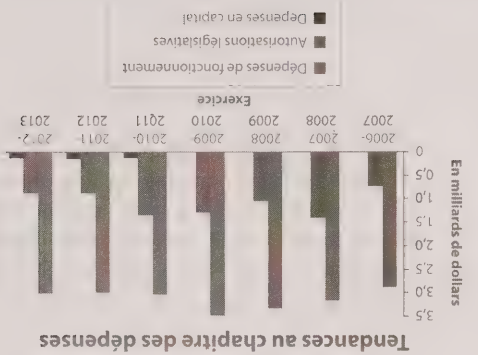
2010-2011).

Depuis 2006-2007, l'augmentation du niveau de

référence des Dépenses de fonctionnement de l'ARC

est attribuable aux principaux facteurs suivants : les

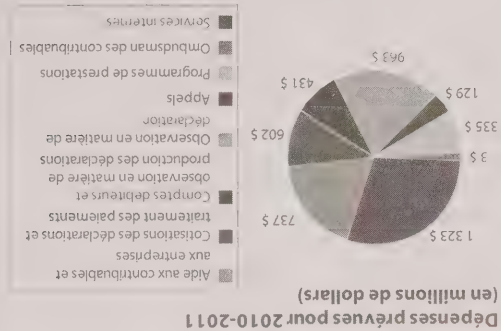
conventions collectives / attributions de contrats, les



initiatives liées aux politiques et aux opérations
déroulant des budgets et des énoncés économiques
fédéraux, le transfert provenant du ministère des
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
pour les services en matière d'installations et de biens
immobiliers, et la prise en charge des responsabilités
associées à l'administration de l'impôt sur le revenu
des sociétés de l'Ontario et à l'entente canado-
américaine sur le bois d'œuvre.

L'augmentation des Dépenses de fonctionnement est
compensée par divers exercices de réduction
budgétaire incluant : les économies découlant de
l'examen stratégique du budget fédéral de 2008, la
réforme du gouvernement en matière
d'approvisionnement et les économies coût-efficacité
réalisées au budget fédéral 2007 ainsi que
l'introduction du vote pour les Dépenses en capital en
2010-2011.

Les autorisations législatives de l'Agence ont fluctué
au cours de la période de 2006-2007 à 2012-2013
surtout en raison des rajustements aux versements
d'allocations spéciales pour enfants admissibles à la
charge des institutions spécialisées, des rajustements
aux taux de contribution aux régimes d'avantages
sociaux des employés, des augmentations des recettes
provenant de la poursuite des activités en vertu de
l'article 60 de la Loi sur l'Agence du revenu du
Canada, de l'introduction de 2007-2008 à 2009-2010
des paiements aux agences de recouvrement privées
en vertu de l'article 17.1 de la Loi sur la gestion des
finances publiques, et des paiements aux provinces en
vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de
produits de bois d'œuvre.



La cadence des modifications législatives, la taille et la complexité d'un bon nombre de projets majeurs (tels que l'harmonisation de la taxe de vente de l'Ontario et de la Colombie-Britannique avec la taxe fédérale sur les produits et services, et toutes les formes de désastres et d'interruptions des activités) peuvent nuire à la capacité de l'ARC de réagir rapidement aux événements.

ATTENTES DES CLIENTS, DES CONTRIBUABLES ET DES BÉNÉFICIAIRES DE PRESTATIONS

L'ARC fait face à des attentes élevées en matière de service qui, dans certains cas, augmentent ou changent. Toutefois, les ressources existantes ne peuvent répondre à toutes les attentes des contribuables et l'Agence doit demeurer attentive à ces attentes et adapter sa prestation de services en conséquence.

CAPACITÉS ET COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

L'efficacité de l'ARC est l'un des effets les plus importants et les plus qualifiés du gouvernement fédéral. Le maintien de cet effetif comprend la gestion des risques associés à la capacité de recrutement et de maintien en poste des employés dans un environnement concurrentiel.

GESTION DES CONNAISSANCES

Étant donné que de plus en plus de nos tâches habituelles sont automatisées, notre effectif se compose de plus en plus de travailleurs du savoir. Un enjeu constant est la capacité de diffuser efficacement les connaissances dans l'ensemble de l'effectif. Il existe un risque selon lequel le défaut de surmonter cet enjeu nous empêchera d'atteindre une efficacité maximale.

CODE DE DÉONTOLOGIE ET DE CONDUITE DES EMPLOYÉS

Un comportement non éthique de la part d'un employé peut nuire à toute l'organisation. Nous imposons à nos employés les normes d'éthique les plus élevées avec un Code de déontologie et de conduite strict et des efforts continus visant à inculquer un engagement solide envers le Code dans l'ensemble de l'organisation.

PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS

Les contribuables et les bénéficiaires de prestations nous confient de vastes quantités de renseignements confidentiels. La protection de ces renseignements a été et sera toujours notre plus grande priorité. Les menaces possibles à la sécurité des fonds de renseignements comprennent les intrusions involontaires ainsi que les tentatives délibérées d'obtenir l'accès. Les innovations technologiques, une hausse mondiale du nombre de vols d'identité et un besoin accru de rendre plus de renseignements accessibles mettent au défi notre capacité à assurer une protection efficace contre les divulgations ou les accès inappropriés à ces renseignements.

SOUPLÉESSE DE LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

Les nombreux programmes de l'ARC sont pris en charge par une technologie très complexe et les nouvelles applications sont de plus en plus perfectionnées. La complexité accrue de notre environnement législatif et opérationnel, combinée à une plus grande diversité et à des attentes croissantes de la part des intervenants externes, exerce des pressions constantes sur nos services de la TI pour qu'ils répondent rapidement aux demandes changeantes.

DURABILITÉ DE LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

L'ARC a un investissement important dans les biens de matériel et de logiciels de la TI. Un grand nombre des applications des programmes de l'ARC sont personnalisées. Le fait de s'assurer que ces biens demeurent à jour et en bon état après les mises à jour de logiciels et de matériel est très important. Le fait de disposer de ressources ainsi que de bonnes stratégies pour le faire, tout en maintenant les projets d'entretien et de renouvellement en outre la cadence rapide et le caractère continu de ces programmes, est un défi. Les biens de matériel et de logiciels de la TI devraient être entretenus et améliorés régulièrement, et les services de la TI devraient être capables de répondre à la fois aux besoins actuels et à ceux de l'avenir.

Risques pour l'Agence

Notre Inventaire des risques d'entreprise (IRE) de 2009 relève 14 risques qui pourraient avoir des conséquences négatives sur notre capacité de répondre à nos objectifs opérationnels. L'IRE est le résultat du deuxième effort officiel de l'ARC pour comprendre et évaluer ses principaux risques organisationnels. Les risques d'entreprise et opérationnels déterminés dans l'IRE et décrits ci-dessous sont utilisés par la haute direction pour documenter notre processus de planification stratégique. Bon nombre de ces risques déterminés dans l'IRE sont mentionnés dans ce plan.

RISQUES ORGANISATIONNELS

ÉCONOMIE CLANDESTINE

La situation économique actuelle et la hausse du nombre de travailleurs indépendants peuvent contribuer à une croissance de l'économie clandestine en créant des encouragements pour les opérations au comptant aux dépens des opérations comptabilisées. Les attitudes sociales à l'égard de l'économie clandestine ne sont pas statiques et pourraient contribuer à la gravité de ce risque en période de difficultés financières.

PLANIFICATION FISCALE ABUSIVE

Tous les contribuables ont un intérêt à réduire leur dette fiscale dans les limites de la loi au moyen des politiques de planification fiscale établies. Toutefois, nous devons être plus vigilants lorsque ces pratiques deviennent abusives et sont utilisées pour atteindre des résultats fiscaux au-delà de l'esprit ou de l'objet de la loi.

INOBSEKVATION VOLONTAIRE

On craint que certains contribuables repoussent de plus en plus les limites et ne déclarent pas tout leur revenu ou inventent des dépenses, comme des déductions de bienfaisance, afin de délibérément sous-estimer leur dette fiscale.

INOBSEKVATION EN MATIÈRE DE PAIEMENT

L'inobsekvation en matière de paiement représente le risque global que les contribuables soient incapables de payer leur impôt et de s'acquitter de leurs obligations ou le ne fassent pas. Les risques d'obsekvation décrits ci-dessus (économie clandestine, planification fiscale abusive et inobsekvation volontaire) contribuent tous à ce risque, puisqu'ils peuvent limiter, avoir une incidence sur le paiement des impôts. Des facteurs comme le ralentissement économique actuel peuvent augmenter le risque d'inobsekvation en matière de paiement.

RISQUES OPÉRATIONNELS

OBSERVATION DES LOIS, RÉGLEMENTS ET POLITIQUES

En plus des lois administrées par l'ARC, cette dernière est elle-même assujettie à une vaste gamme de lois, règlements et politiques, tels que ceux liés à la gestion financière, à la comptabilité ainsi qu'à l'établissement de rapports et à l'accès à l'information. La complexité et l'évolution constante des règles du gouvernement du Canada présentent des défis pour nous puisque des efforts doivent être faits pour voir à ce que l'organisation s'adapte rapidement.

OPTIMISATION DES RESSOURCES

Il existe un risque perpétuel que, à tout moment, la méthode que nous utilisons pour déployer nos ressources soit sous-optimale. Les changements interminables apportés à nos responsabilités et à notre environnement exigent que nous adaptons constamment la façon dont nos ressources sont utilisées et que nous équilibrons les exigences opérationnelles immédiates avec les besoins d'investissement à long terme.

la technologie des téléphones intelligents. Les Canadiens ne s'attendent pas à moins. Nous devons nous assurer qu'ils puissent y accéder en toute sécurité afin de protéger leurs renseignements fiscaux. Au moment où le modèle de prestation de services de la TI commence à se déplacer avec l'émergence de l'informatique en nuage, nous devons déterminer une

réponse appropriée. Bien qu'il y ait des avantages monétaires à l'environnement en nuage (puisque les clients ne possèdent pas l'infrastructure physique et paient seulement pour les ressources qu'ils utilisent), la vitesse et l'étendue de l'adoption de ce modèle seront tempérées par les considérations de sécurité et de vie privée.

Notre environnement opérationnel

Notre processus annuel de planification stratégique harmonise nos initiatives stratégiques à nos priorités et aux risques posés par l'environnement opérationnel. Nous commençons ce processus avec un examen des facteurs environnementaux, y compris les risques d'entreprise et opérationnels, touchant l'ARCC.

Environnement gouvernemental

Le rôle de l'ARCC a été déterminant lors de la récente mise en œuvre du Plan d'action économique du gouvernement du Canada. De plus, tous les ordres de gouvernement se servent de plus en plus du régime fiscal pour atteindre des objectifs très précis en matière de politique sociale et économique. Les exemples abondent, tant au niveau fédéral que provincial et territorial, où la concurrence interprovinciale s'avère assez féroce sur le plan fiscal. La complexité accrue du régime fiscal présente un certain nombre de défis à la fois pour les contribuables et l'ARCC.

Le renouvellement de la fonction publique demeure la principale priorité de gestion pour le greffier du Conseil privé, avec une réorientation visant à inclure tant les fonctionnaires expérimentés que les nouvelles recrues. Le greffier a aussi demandé aux administrateurs généraux de faire une plus large place à la technologie au travail et de permettre aux employés de prendre des risques de façon éclairée, grâce à des cadres efficaces de gestion du risque.

Économie

Le Canada s'est mieux tiré du ralentissement économique récent que d'autres pays industrialisés. Après une réduction de plus de 3 % du PIB réel entre le deuxième trimestre de 2008 et le troisième trimestre de 2009, il y a eu des signes de stabilisation dans la fragile économie canadienne. Les prévisions pour le rétablissement du PIB au Canada en 2010 varient, la Conférence Board du Canada suggère une augmentation de moins de 1 %, tandis que le Groupe Financier Banque TD prévoit une augmentation de 2,7 %.

Tendances démographiques

Dans l'ensemble, les recettes fiscales fédérales ont diminué de 13 % pendant les sept premiers mois de 2009-2010. Le ministre des Finances prévoit un déficit budgétaire de 55,9 milliards de dollars pour 2009-2010. Les déficits du budget fédéral sont prévus au moins jusqu'en 2014-2015.

Les experts croient que même si la récession actuelle donnera lieu à un surplus de travailleurs à court terme, la reprise économique attendue au tournant de la nouvelle décennie évoquera de nouveau une crise liée à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. En effet, une chute de la grandeur de l'effectif canadien devrait s'amorcer dans les dix prochaines années. Les néo-Canadiens représentent actuellement 70 % de la récente croissance de l'effectif; les taux de participation des Autochtones et des femmes ont aussi augmenté de façon constante, ajoutant à la diversité du marché du travail. Il est essentiel d'offrir aux nouveaux citoyens des services de renseignements qu'ils peuvent comprendre et utiliser, et qui contribuent à accroître la confiance envers l'ARCC. Comme la plupart des autres grandes organisations du secteur public et privé, l'ARCC sera aux prises avec les défis continus dans notre capacité d'attirer, de perfectionner et de maintenir en poste les talents. Nous chercherons à remplacer les travailleurs à la retraite et ferons concurrence avec d'autres organisations pour les personnes qualifiées et éduquées dans un répertoire des effectifs rétréci. Ces défis deviendront plus prononcés comme nous progressons dans ce déplacement démographique dans les prochaines années.

Changement technologique

Soixante-et-un pour cent (61 %) des Canadiens ont déclaré être branchés sur Internet depuis cinq ans ou plus. Ce niveau d'utilisation combiné avec les technologies émergentes de réseautage social, mène à des attentes croissantes des clients pour des services électroniques rapides et sécurisés. Le prochain défi de l'ARCC sera la technologie sans fil. En fait, le Internal Revenue Service a annoncé récemment qu'il offrira cette année une option de production des déclarations qui utilise la technologie sans fil, grâce à

Nous évaluons nos résultats par rapport à notre résultat stratégique des **Programmes de prestations** au moyen des

indicateurs suivants :

La détermination de l'admissibilité aux prestations	Pourcentage des bénéficiaires potentiellement admissibles qui reçoivent la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) déclaré après chaque recensement
Paiements de prestations exacts	Pourcentage des bénéficiaires de la PFCE qui fournissent des renseignements complets et exacts et qui reçoivent les bons versements
Paiements de prestations en temps opportun	La dette de paiements en trop de la PFCE comme pourcentage des paiements émis Pourcentage des paiements reçus à temps par les bénéficiaires de prestations
L'ARC est le fournisseur de choix	Nombre de programmes de prestations et de services administrés

Stratégies	Type	Description
Stratégies de gestion de priorités de l'ARC	Continue	<p>Maintenir la durabilité des opérations</p> <p>Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée</p> <p>et</p> <p>Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit</p> <ul style="list-style-type: none"> • prévoir et acquérir des talents; • maintenir en poste et mobiliser les talents; • perfectionner les talents; • renforcer notre infrastructure et nos solutions de la TI; • assurer une gestion sécuritaire des renseignements protégés des contribuables; • gérer les renseignements d'entreprise; • renforcer la responsabilité et la surveillance; • mettre au point notre Plan d'investissement stratégique; • employer la gestion des risques de manière uniforme et systématique.
		<p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <p>Maintenir la durabilité des opérations découle d'une gestion efficace de toutes nos ressources — humaines, financières, en technologie de l'information et en information — au moyen d'une gestion efficace des risques, de la surveillance et de la responsabilité.</p> <p>Principaux plans pour atteindre la priorité :</p>

Priorités	Liens avec les résultats stratégiques	Description
Améliorer le service pour rendre l'observation plus facile	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	<p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <ul style="list-style-type: none"> Nous reconnaissons la valeur du service pour favoriser l'observation dans un régime fiscal fondé sur l'autocotisation. Nous cherchons continuellement à rendre l'observation plus facile pour les Canadiens en renforçant les modes de prestation de services et en examinant les règles et règlements fédéraux afin d'éliminer ou de réduire les obstacles administratifs à l'observation. <p>Principaux plans pour atteindre la priorité :</p> <ul style="list-style-type: none"> améliorer nos services électroniques; promouvoir la participation à la production électronique et aux paiements électroniques; faire progresser l'harmonisation fiscale.
Rendre l'observation plus difficile	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	<p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <p>Même si les cas d'inobservation sont rares, ils ont une incidence fiscale importante et érodent l'intégrité du régime d'impôt et de prestations. Nous devons continuer d'appliquer des stratégies innovatrices pour éliminer les possibilités d'inobservation qui restent.</p> <p>Principaux plans pour atteindre la priorité :</p> <ul style="list-style-type: none"> améliorer les stratégies visant la gestion de l'inobservation en matière de paiements; repérer les stratagèmes de planification fiscale abusive de manière plus efficace; repérer l'inobservation dans l'économie clandestine de manière plus efficace; utiliser une meilleure évaluation des risques afin de repérer les cas d'inobservation des employeurs et des inscrits aux fins de la TPS/TVH; mettre en œuvre un régime amélioré d'estampillage du tabac; améliorer l'administration du programme de la RS&DE; détecter et corriger l'inobservation en matière de déclaration; améliorer la détection et le découragement de l'inobservation dans notre Programme des organismes de bienfaisance.
Faciliter la réception du montant exact des prestations sociales	Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit	<p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <p>La sécurité du revenu est essentielle au bien-être économique et social des Canadiens, particulièrement dans l'environnement économique actuel. Les quelque 16 milliards de dollars en prestations et crédits administrés par l'ARC fournissent une aide vitale à des millions de Canadiens.</p> <p>Principaux plans pour atteindre la priorité :</p> <ul style="list-style-type: none"> renforcer le service aux bénéficiaires de prestations; appuyer la croissance et le partenariat en affaires; renforcer l'infrastructure de distribution des prestations; assurer des paiements exacts.

Contribution des priorités aux résultats stratégiques

L'ARC est responsable de l'administration, de la cotisation et du recouvrement de milliards de dollars en impôt chaque année. Nous offrons des services fiscaux et des programmes de prestations qui appuient le bien-être économique et social des Canadiens, y compris les familles et les enfants, les ménages à faible et à moyen revenus, et les personnes handicapées.

Le mandat de l'ARC fixe deux résultats stratégiques qui résument sa contribution à la société canadienne. L'atteinte de ces résultats prouve que nous remplissons le mandat que nous a confié le Parlement.

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée. Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

Nous changeons continuellement notre orientation stratégique et prévisions notre vision afin de répondre aux défis de notre environnement changeant. Nous avons mis d'avantage l'accent sur l'atténuation des facteurs de risque qui peuvent avoir une incidence sur notre capacité à livrer les services aux Canadiens. Nous avons présenté cinq éléments stratégiques généraux pour guider nos travaux au cours de la période de planification. Notre orientation opérationnelle et de gestion pour l'impôt et les prestations consistera à **bâtir la confiance pour promouvoir l'observation, améliorer le service pour rendre l'observation plus facile, rendre l'observation plus difficile, faciliter la réception du montant exact des prestations sociales, et maintenir la durabilité des opérations.** Le tableau suivant relie nos priorités à l'atteinte de nos résultats stratégiques.

Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Priorités	Lien avec les résultats	Type	Description
Opérations de l'ARC	Continue	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	<p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <p>Nous cherchons continuellement à accroître la confiance de nos intervenants envers l'ARC comme administrateur fiscal du Canada afin de promouvoir l'observation des lois fiscales du Canada. Notre régime fiscal est à son meilleur lorsque les particuliers et les entreprises voient comme un devoir civique le fait de payer l'impôt, et croient pouvoir se fier à l'ARC pour faire preuve d'équité, d'efficacité et d'impartialité.</p> <p>Principaux plans pour atteindre la priorité :</p> <ul style="list-style-type: none"> renforcer les activités de sensibilisation; optimiser les modes de prestation de services; régler les différends des contribuables et les plaintes liées au service; améliorer l'administration de notre Programme des divulgations volontaires; améliorer le Programme des organismes de bienfaisance.

Ressources de l'Agence

	Prévision des dépenses 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	4 761 716	4 523 527	4 023 986	4 025 564
Équivalents temps plein (ETP)	39 927	39 493	39 382	39 319

Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada

Respect stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Indicateurs de rendement	Objectifs	Rapportez-vous à la section portant sur chacune des activités de programme pour connaître les indicateurs de rendement pour chacune d'elles.		Rapportez-vous à chacune des activités de programme pour connaître les objectifs liés à leurs indicateurs de rendement	
		Dépenses	projetées	Dépenses prévues	Concordance avec les résultats du gouvernement
		2009-2010	2010-2011 ¹	2011-2012 ^{1,2}	2012-2013 ^{1,2}

Reportez-vous à la section portant sur chacune des activités de programme pour connaître les objectifs liés à leurs indicateurs de rendement

indicateurs de rendement pour chacune d'elles.

Activité de programme (en milliers de dollars)		Dépenses projetées		Dépenses prévues		Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada	
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013		
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)	710 545	737 413	254 724	253 780	Affaires gouvernementales		
Cotisation des déclarations et traitement des paiements (AP2)	645 619	601 629	590 345	590 041	Affaires gouvernementales		
Comptes débiteurs et observation en matière de production des déclarations (AP3)	453 110	430 854	429 202	427 014	Affaires gouvernementales		
Observation en matière de déclaration (AP4)	975 990	963 013	954 861	951 551	Affaires gouvernementales		
Appels (AP5)	130 414	128 975	127 289	122 574	Affaires gouvernementales		

Revue de la littérature et des politiques sociales, 2010, 32(1), 1-12

Programmes de prestations		328 761	335 478	339 461	342 974	Affaires économiques - La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens
---------------------------	--	---------	---------	---------	---------	---

L'activité de programme subvient souvent tous les besoins stratégiques dans cette organisation

Secteurs (autres AP 2)	1 514 074	1 322 917	1 324 745	1 334 271	Attaires gouvernementales
Total de dépenses prévues	4 761 716	4 523 527	4 023 986	4 025 564	

MOINS :

Résultats synthétiques : Les contribuables et les bénéficiaires de prestations reçoivent un examen indépendant et impartial de leurs plaintes liées au service.

Compteur des contribuables	3 213	5 248	3 359	4 022 205	Adresses gouvernementales
Agence du revenu du Canada	4 758 513	4 520 279	4 020 627	4 022 205	

© 2006 The Authors
Journal compilation © 2006 Blackwell Publishing Ltd

שם המעלה: המורה ר' יצחק

produits de bois d'œuvre (479 millions de dollars en 2010-2011).

Le service des renseignements généraux a été créé le 1^{er} janvier 1970, par la fusion des services des renseignements généraux et des renseignements particuliers.

Architecture des activités de programmes de l'ARC

Résultats stratégiques du gouvernement du Canada

La sécurité du revenu et
l'emploi pour les Canadiens

Organisations fédérales qui
appuient tous les
ministères et organismes

Résultats stratégiques de l'Agence du revenu du Canada

Services fiscaux
Les contribuables respectent leurs obligations et
l'assiette fiscale du Canada est protégée

Programmes de prestations
Les familles et les particuliers admissibles
reçoivent en temps opportun
les paiements exacts auxquels ils ont droit

Activités de programmes Atteindre nos résultats escomptés, réalisant ainsi nos résultats stratégiques

AP1 Aide aux contribuables et aux entreprises	Résultat escompté Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès à des produits et à des services d'information opportuns et précis en matière d'impôt, et les cas d'observation des lois applicables chez les organisations et les entreprises qui administrent et/ou produisent des régimes enregistrés, les organismes de bienfaisance et les produits passibles du droit d'accise sont repérés à leur égard
AP2 Cotisations des déclarations et traitement des paiements	Résultat escompté Les particuliers, les entreprises et les inscrits reçoivent des avis de cotisation exacts et à temps et le traitement des paiements d'impôt est effectué de façon précise et en temps opportun alors que les examens ciblés repèrent et résolvent les cas d'observation des lois fiscales applicables, les particuliers à l'égard des lois fiscales applicables.
AP3 Comptes débiteurs et Observation de production de déclaration	Résultat escompté Les particuliers, les employeurs et les inscrits qui ne se conforment pas aux exigences de production, d'inscription et de versements en vertu des lois fiscales applicables sont repérés et des mesures sont prises à leur égard afin de protéger l'assiette fiscale du Canada.
AP4 Observation en matière de déclaration	Résultat escompté L'observation par les particuliers, les entreprises et les déclarants des exigences de déclarations des mesures législatives que l'ARC administre est repérée et traitée afin de protéger l'assiette fiscale du Canada.
AP5 Appels	Résultat escompté Les contribuables ont recours à un examen opportun et impartial des décisions contestées prises en vertu des lois administrées par l'ARC, et le traitement des plaintes liées au service est opportun et uniforme.
AP6 Programme de prestations	Résultat escompté Les bénéficiaires de prestations reçoivent des déterminations de l'admissibilité et des paiements opportuns et exacts et ils ont accès à des renseignements opportuns et exacts.

AP7 Services internes
Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation.

Notre raison d'être et nos responsabilités

L'Agence du revenu du Canada (ARC) est la principale agent de perception de recettes au pays et est chargée de verser des prestations à des millions de Canadiens

chaque année

L'Agence a été créée pour :

- procurer un meilleur service aux Canadiens;
- offrir une exécution plus efficiente et efficace des programmes du gouvernement;
- favoriser des relations plus étroites avec les provinces et d'autres ordres de gouvernement pour qu'il l'ARC exécute des programmes, et assurer une meilleure reddition de comptes.

L'ARC contribue à deux des résultats stratégiques du gouvernement du Canada :

- organisations fédérales qui appuient tous les ministères et organismes;
- la sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens

Canadiens

Notre Mandat

L'ARC a le mandat d'administrer l'impôt, les taxes, les prestations et d'autres programmes pour le compte du gouvernement du Canada, des gouvernements provinciaux et territoriaux et d'autres gouvernements des Premières nations. L'ARC exerce son mandat dans la limite d'un cadre de lois complexes promulguées par le Parlement ainsi que par les assemblées législatives provinciales et territoriales. Le mandat de l'ARC tient compte du rôle général que joue l'Agence dans la vie des Canadiens.

Aucune autre organisation gouvernementale ne touche la vie d'un plus grand nombre de Canadiens de façon quotidienne que l'ARC. Chaque année, nous administrons des milliards de dollars en recettes

fiscales et offrons des prestations fondées sur le revenu, des crédits et d'autres services qui aident les familles et les enfants, les ménages à faible et à moyen revenu et les personnes handicapées. Ces programmes contribuent directement au bien-être économique et social des Canadiens.

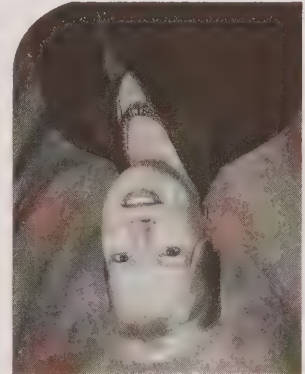
Les deux résultats stratégiques qui suivent résument la contribution de l'ARC à la société canadienne :

- Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée;
- Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun des paiements exacts auxquels ils ont droit.

En plus de l'administration des programmes d'impôt sur le revenu et de prestations, l'ARC administre la taxe de vente harmonisée (TVH) pour trois provinces de l'Atlantique. Les gouvernements provinciaux de l'Ontario et de la Colombie-Britannique ont aussi récemment conclu des accords avec le gouvernement fédéral en vue de mettre en place la TVH. À compter du 1er juillet 2010, celle-ci remplacera les taxes de vente provinciales existantes ainsi que la taxe fédérale sur les produits et services dans ces deux provinces.

L'ARC vérifie en outre les niveaux de revenu des contribuables pour appuyer divers programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux, allant de prêts d'études à des initiatives de soins de santé. En plus, nous offrons aussi d'autres services, comme le Programme de compensation de dettes par remboursement, au moyen duquel nous aidons les ministères et organismes ainsi que les gouvernements provinciaux et territoriaux dans le recouvrement des créances qui pourraient autrement être en litige.

Message de la commissaire



En qualité de nouvelle commissaire de l'Agence du revenu du Canada (ARC), je suis fière de faire partie d'une si remarquable organisation de la fonction publique, alors qu'elle entreprend sa deuxième décennie. Je crois fermement que la réussite d'une organisation repose sur la force de ses employés, et je suis très consciente que les employés de l'ARC ont la réputation de servir les Canadiens avec un dévouement sans égal. Le progrès qui a été accompli au cours des dix dernières années a renforcé la position de l'ARC à titre de chef de file de la fonction publique du Canada et d'administration fiscale parmi les meilleures au monde.

Notre Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011 se fonde sur notre

engagement envers l'excellence du service reposant sur des capacités électroniques accrues. Toutefois, le maintien de notre réputation de rendement de haut niveau sera un défi. Les attentes en matière de service continuent de croître, tandis que des manœuvres d'évasion et d'évitement fiscaux de plus en plus sophistiquées causent d'importantes pressions en matière d'observation. L'avancement de notre programme de changement nécessitera une gérance attentive et un investissement permanent afin de maintenir notre capacité de base en matière de service et d'observation. Nous devons maintenir le leadership en matière de service, repérer les principaux secteurs de risque d'inobservation et y répondre, tout en améliorant l'équité et l'intégrité du régime fiscal et de prestations du Canada dans son ensemble, afin que les Canadiens puissent en bénéficier immédiatement. En poursuivant les priorités établies dans ce plan, nous voulons nous assurer que les particuliers et les entreprises paient le bon montant d'impôt exigible et que nous versions de façon rapide et efficace le montant exact de prestations aux Canadiens qui en ont le plus besoin.

J'ai confiance en notre capacité d'apprendre et de nous adapter, et je me réjouis à l'idée de travailler avec mes nouveaux collègues à réaliser nos buts, à apporter une contribution à notre pays et à faire honneur à notre gouvernement.

La commissaire et première dirigeante,
Agence du revenu du Canada

L. Lizotte-MacPherson

Linda Lizotte-MacPherson

Message du ministre



Je suis honoré d'avoir été récemment nommé ministre du Revenu national, et je me réjouis à la perspective de diriger une organisation qui a mérité la confiance des Canadiens en raison de son engagement envers l'équité, la responsabilité et l'intégrité.

Notre gouvernement s'est engagé à assurer la prospérité future de notre pays. Cet engagement comporte une entente implicite selon laquelle les gouvernements à l'échelle du Canada, les particuliers canadiens et les entreprises canadiennes contribuent à notre économie en remplissant consciencieusement leurs obligations fiscales. Durant la récente période d'incertitude économique, le Plan d'action économique (PAE) de notre gouvernement a aidé notre pays à entrer dans la phase de stabilisation économique actuelle.

L'Agence du revenu du Canada (ARC) joue un rôle clé dans la mise en œuvre réussie de nombreuses initiatives du PAE comme les allègements fiscaux pour les particuliers, une prestation fiscale pour le revenu de travail bonifiée, ainsi que d'autres mesures ciblées pour aider les familles, les aînés, les travailleurs et les personnes handicapées. Au moyen de réductions d'impôt aux sociétés, nous aidons les entreprises de toutes tailles à maintenir et à créer des emplois qui renforceront l'économie canadienne. Pour réaliser ce travail, nous pouvons compter sur un régime fiscal et de prestations de calibre mondial.

Bien que l'ARC ait réussi à protéger l'assiette fiscale du Canada, il apparaît clairement que cette capacité sera éventuellement menacée. Reconnaissant à la fois nos forces et nos limites, notre *Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011* présente un programme ambitieux qui permet d'étudier à fond les occasions et risques existants et prévisibles tout en contribuant à l'atteinte de résultats immédiats pour les Canadiens.

En tant que ministre du Revenu national, je suis fier de l'occasion qui m'a été donnée, soit d'être témoin du travail des employés professionnels et dévoués de l'Agence du revenu du Canada, je me réjouis à l'idée de travailler, avec cette organisation, dans sa poursuite soutenue de l'excellence.

Le ministre du Revenu national et
ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et
ministre de la porte d'entrée de l'Atlantique,

Keith Ashfield
Keith Ashfield, P., depuis

Table des matières

Section I : Aperçu de l'Agence	5
Message du ministre	5
Message de la commissaire	6
Notre raison d'être et nos responsabilités	7
Tableau récapitulatif portant sur la planification	9
Contribution des priorités aux résultats stratégiques	11
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique	20
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)	20
Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)	26
Comptes débiteurs et observation en matière de production des déclarations (AP3)	29
Observation en matière de déclaration (AP4)	32
Appels (AP5)	35
Programmes de prestations (AP6)	37
Services internes (AP7)	40
Section III : Renseignements supplémentaires	50
Points saillants financiers	50
Liste des tableaux	52
Approvisionnement écologique	53
Normes de service de l'ARC	53
Vérification et évaluation interne	53

Exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres, et assurer l'observation fiscale pour le compte de gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens.

Mission

Vision

L'ARC est un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, fournissant un service et une valeur sans égal à ses clients et offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à ses employés.

Valeurs

Intégrité
Professionnalisme
Respect
Collaboration

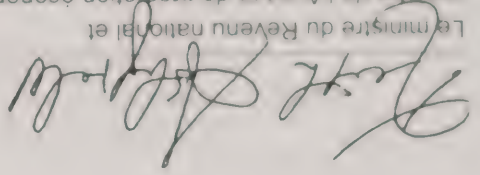
Promesse

L'ARC contribue au mieux-être de la population canadienne et à l'efficacité du gouvernement en assurant une administration de l'impôt et des prestations de calibre mondial, réceptive, efficace et fiable.

Agence du revenu du Canada

Budget des dépenses
2010-2011

Rapport sur les plans et les priorités



Le ministre du Revenu national et
ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et
ministre de la porte d'entrée de l'Atlantique,
L'honorable Keith Ashfield, C.P., député

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>



Agence du revenu du Canada

Budget des dépenses
2010-2011

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Canada School of Public Service

2010-11
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I—The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II—The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III—Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2011-III-90
ISBN: 978-0-660-64768-5



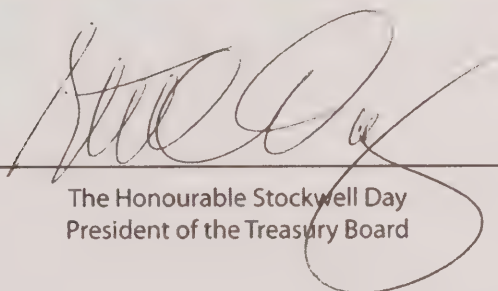
Canada School
of Public Service

École de la fonction
publique du Canada

Canada School of Public Service

Your Partner in Learning

2010-2011 Report on Plans and Priorities



The Honourable Stockwell Day
President of the Treasury Board

Canada^{ca}



Table of Contents

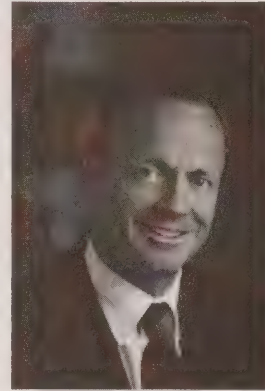
MINISTER'S MESSAGE	1
SECTION I – DEPARTMENTAL OVERVIEW	3
SUMMARY INFORMATION	3
RAISON D'ÊTRE	3
RESPONSIBILITIES	3
STRATEGIC OUTCOME	5
PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE	7
PLANNING SUMMARY	8
FINANCIAL RESOURCES	8
HUMAN RESOURCES	9
PLANNING SUMMARY TABLE	9
CONTRIBUTION OF PRIORITIES TO STRATEGIC OUTCOME	10
RISK ANALYSIS	11
EXPENDITURE PROFILE	13
VOTED AND STATUTORY ITEMS	15
SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES	17
STRATEGIC OUTCOME	17
PROGRAM ACTIVITIES	19
FOUNDATIONAL LEARNING	19
ORGANIZATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT	25
PUBLIC SECTOR MANAGEMENT INNOVATION	28
INTERNAL SERVICES	30
SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION	33
LIST OF SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES	33
OTHER ITEMS OF INTEREST	33



MINISTER'S MESSAGE

I am pleased to present the *2010-2011 Report on Plans and Priorities* for the Canada School of Public Service (Canada School), the Government of Canada's partner in learning. This report covers the period 2010-11 to 2012-13.


Working under the operational authority of the *Canada School of Public Service Act*, the Canada School contributes to the delivery of results for Canadians by ensuring that public servants at all levels and in all parts of the country have access to training and other learning opportunities that provide the knowledge and skills needed to perform their jobs effectively.



The Canada School will continue to fulfill its key role of delivering on the Government of Canada's *Policy on Learning, Training and Development* by focussing on four key areas: orientation and certification, management and professional development, leadership development, and second official language acquisition and maintenance. It will also continue to put into place measures to ensure that Canada School programs remain effective, efficient and relevant.

Recognized both domestically and internationally as a world leader in public service learning, the Canada School is well placed to support Deputy Heads as they orchestrate talent management within their organizations and is directly positioned to facilitate employee development, a key priority of Public Service Renewal.

Together with public service leaders and functional communities, as well as individual public servants, the Canada School will continue to target excellence for Canadians. This will be achieved through a professional, highly skilled workforce, grounded in common values and equipped to serve Canadians with excellence and pride.


The Honourable Stockwell Day
President of the Treasury Board



SECTION I – DEPARTMENTAL OVERVIEW

SUMMARY INFORMATION

RAISON D'ÊTRE

The Canada School of Public Service (Canada School) is founded on the concept of providing a unified approach to learning for public servants. As a common learning-service provider for the Public Service, the Canada School develops the capacity of public servants at all levels and across the country to be effective in their current jobs and well-prepared for their next career challenges. Offering orientation sessions for new employees and new senior leaders encourages the internalization of public service values and ethics among public servants, as well as an understanding of the institution for which they work. Delivering a wide range of other programs contributes to leadership development, accountability and excellence, equipping public servants in all parts of Canada with the ability to provide excellent service to Canadians.

Further, Canada School programs are developed and delivered to support public servants in performing their jobs effectively; to assist functional communities, which are comprised of public service employees who share common work purposes, functions and professional interests, in addressing their common issues and developing networks; and to assist managers in understanding and implementing their delegated authorities. The Canada School also helps ensure that new policy directions are implemented by providing learning opportunities that allow public servants to acquire the necessary knowledge.

It was clear that if the public service was to continue to play its essential role in the country, we would need to place a significant, long-term focus on renewal – not only in attracting new recruits to replace people retiring, but also in developing and renewing the capacities of those continuing their careers, and in looking for new skills and new ways of doing things to meet the future challenges.

Source: *Sixteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet

RESPONSIBILITIES

Established on April 1, 2004, under the *Public Service Modernization Act* and operating under the authority of the *Canada School of Public Service Act* (CSPS Act), the Canada School's primary responsibility is to ensure that public servants acquire the knowledge and skills needed to fulfill their present and future duties as effectively as possible. By providing a wide range of learning opportunities and developing a learning culture within the Public Service, the Canada School has a direct effect on expanding the



knowledge base of public servants. It also benefits Canadians in general, because the better-skilled public servants are, the more effectively the public is served.

As a departmental corporation, the Canada School is mandated under the CSPS Act to:

- Encourage pride and excellence in the Public Service;
- Foster a common sense of purpose, values and traditions in the Public Service;
- Support the growth and development of public servants;
- Help ensure that public servants have the knowledge, skills and competencies to do their jobs effectively;
- Support Deputy Heads in meeting the learning needs of their organizations; and,
- Pursue excellence in public management and administration.

As set out in the legislation, a Board of Governors is responsible for the conduct and management of the affairs of the Canada School. This Board has a prominent role in the Canada School's governance structure and is consulted on the Canada School's strategic direction. The Board of Governors, which meets at least twice a year, is composed of an equal number of public and non-public (business and academic) sector members and is responsible for the following:

- Providing advice to the President of the Canada School in support of his/her role as Accounting Officer;
- Overseeing the conduct and management of the Canada School;
- Setting strategic direction and monitoring performance in support of reporting to Parliament;
- Providing private and public sector expertise to draw on the experiences and exemplary practices that have led to success; and
- Linking to the work of the Departmental Audit Committee in the oversight of core areas of departmental control and accountability.

For additional information on the Canada School's governance structure, go to <http://www.csps-efpc.gc.ca/aut/gst-eng.asp>

The Canada School's program priorities are geared to delivering results in accordance with the Treasury Board's *Policy on Learning, Training and Development* (the Policy), which came into effect on January 1, 2006. The Policy highlights the value of learning and the importance of creating a learning culture within the Public Service. It establishes employee, organization and employer learning responsibilities and delineates the employer's specific training requirements.

The Canada School, as a common learning service provider, is integral to Public Service Renewal, offering a broad suite of courses to incrementally advance the renewal agenda. It supports all four pillars of Public Service Renewal:

- **Planning** — By developing training material for integrated planning and supporting those involved in government planning;



- **Recruitment** — By managing the Orientation to the Public Service program for new public servants and working with the Public Service Commission to implement Students Providing Aligned Research and Knowledge (SPARK), which recruits university students for research projects related to policy and public administration, potentially leading to their entry into the Public Service after they graduate;
- **Employee development** — By continuing to provide relevant, timely learning to support public servants at all levels in their professional development, and to support the achievement of a professional, highly-skilled workforce.
- **Enabling infrastructure** — By continuing to support online learning and making collaborative tools available, and by implementing the Integrated Learner Management System (ILMS), which will contribute to renewing the workplace by providing an enabling infrastructure for learning for the Canada School and other government departments, and which will further foster innovation and collaborative technology in the workplace.

The CSPS Act provides for the following authorities and flexibilities to enhance year-over-year stability and operational consistency to delivery of the Canada School's mandate:

- **Revenue Re-spending Authority** (CSPS Act, subsection 18(2))
Subject to any conditions imposed by the Treasury Board, the revenue from fees received by the School in a fiscal year through the conduct of its operations may be spent by the School for its purposes in that, or the next, fiscal year.
- **Staffing Authority** (CSPS Act, subsection 15(2))
... the President may, on behalf of the School, appoint and employ teaching and research staff and may, with the approval of the Treasury Board, establish the terms and conditions of their employment, including their remuneration.
- **Intellectual Property Management Authority** (CSPS Act, subsection 18(1)(b))
The Board [of Governors] may, with the approval of the Treasury Board, prescribe the fees or the manner of determining the fees ... to be charged by the School when selling, licensing the use of or otherwise making available any copyright, trademark or other similar property right held, controlled or administered by the School.

STRATEGIC OUTCOME

The Canada School has a single strategic outcome: "Public servants have the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfill their



responsibilities in serving Canadians.” Four program activities support this strategic outcome:

- Foundational Learning;
- Organizational Leadership Development;
- Public Sector Management Innovation; and
- Internal Services (supports the other three program activities).

PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE

The chart below illustrates the Canada School of Public Service’s complete framework of program activities, sub-activities and sub-sub-activities, which roll up and contribute to progress in achieving the strategic outcome.





PLANNING SUMMARY

FINANCIAL RESOURCES¹

	2010-11	2011-12	2012-13
Planned Spending (\$ thousands)	112,691	108,486	104,883
Planned Revenue (\$ thousands)	50,000	50,000	50,000

The financial resources table above provides a summary of the total planned spending for the Canada School for the next three fiscal years. The variance in forecast amounts between the years is mainly due to the reductions resulting from the horizontal strategic review of central human resources organizations.

An objective of the Government of Canada's horizontal strategic review of human resources management conducted in 2008-09 was to ensure efficiency and effectiveness in human resources management by eliminating overlapping activities. With partners in the review, the Canada School identified ways to:

- be more efficient and effective;
- align programs more precisely with department and agency learning needs by:
 - redesigning the Orientation to the Public Service program to reduce in-class time and use more online learning;
 - restructuring leadership development programs to ensure that they meet Public Service Renewal needs;
 - expanding the use of online technology and blended learning such as virtual classroom, web conferencing, social networking, podcasting and other interactive initiatives;
- continue to work collaboratively with central agencies to develop and implement a Leadership Development Framework (LDF) that will:
 - Identify and address learning gaps along the leadership continuum;
 - Clearly define the overall approach to leadership development throughout the Public Service;
 - Support Deputy Heads in developing leaders within their organizations;
- work with organizations to achieve synergies and improve linkages between the programs; and
- increase the focus on cost recovery.

¹ Revenue is forecast based on the previous year's business level, keeping in mind that a significant percentage of the Canada School's revenue is generated in the last quarter of the fiscal year and it is anticipated that revenues may surpass these planned amounts.



HUMAN RESOURCES

	2010-11	2011-12	2012-13
Full-time Equivalent – FTE	940	940	940

The human resources table above provides a summary of the total planned human resources for the Canada School for the next three fiscal years.

PLANNING SUMMARY TABLE

Strategic Outcome: Public servants have the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfill their responsibilities in serving Canadians	
Performance Indicators	Targets
Change in the level of participants' common knowledge due to training (Orientation, Authority Delegation Training) received at the Canada School.	The Canada School will continue benchmarking in 2010-11 and will implement recommendations of the Formative Evaluation of Authority Delegation Training. Orientation to the Public Service will be evaluated in 2011-12.
Percentage of participants who report their learning objectives were met through Canada School leadership and management training received.	80% of respondents report learning objectives met.
Degree of satisfaction of participants with Canada School training received.	Learning activities receive an average rating of 4 on a 5 point scale on overall satisfaction.

(\$ thousands)

Program Activity ²	Forecast Spending 2009-10	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2010-11	2011-12	2012-13	
Foundational Learning	66,664	69,358	66,307	65,792	<u>Government Affairs</u>
Organizational Leadership Development	18,174	13,724	11,171	11,174	<u>Government Affairs</u>
Public Sector Management Innovation	9,367	11,647	11,347	11,347	<u>Government Affairs</u>
Internal Services (note A)	37,145	17,962	16,661	16,570	
Total Planned Spending	131,350	112,691³	105,486	104,883	

Amounts included in Total Planned Spending	--	--	--	--	
Respendable Revenue Carry Forward (S) (note B)	9,657	--	--	--	
Other adjustment (note C)	876	--	--	--	

Cost of services received without charge (note D)	15,194	14,227	14,255	14,227	
---	--------	--------	--------	--------	--

² For program activity descriptions, please access the Main Estimates online at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/index-eng.asp>

³ Revenue is forecast based on the previous year's business level, keeping in mind that a significant percentage of the Canada School's revenue is generated in the last quarter of the fiscal year and it is anticipated that revenues may surpass these planned amounts.



Notes:

- A. The planned spending for Internal Services in 2010-11 is \$19.1 million less than the amount forecast for 2009-10 to reflect the offsetting of planned revenues in the amount of \$50 million.
- B. (S) Statutory item — revenue received by the Canada School in a fiscal year may be spent in the current or next fiscal year.
- C. Operating budget carry-forward from 2008-09.
- D. Includes the following services received without charge: accommodation charges (Public Works and Government Services Canada), and contributions covering the employer's share of employees' insurance premiums and expenditures (TBS).

CONTRIBUTION OF PRIORITIES TO STRATEGIC OUTCOME

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Support to functional communities	Ongoing	<p>This initiative contributes to public servants having the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfil their responsibilities in serving Canadians.</p> <p>The support to functional communities contributes directly to the first program activity of <i>Foundational Learning</i> as it ensures that common knowledge and competencies are developed among functional community members.</p>	<p>This is a priority because in his 16th Annual Report, the Clerk of the Privy Council highlighted the need to increase focus on functional communities.</p> <p>Plans for meeting the priority The Canada School will continue to work with Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO) to implement a strategic approach, focussing on priority communities and to professionalize the public service through networking and peer learning, including specialized knowledge and skills required for functional specialists to perform their jobs.</p>
Implementation of the Leadership Development Framework	New	<p>The primary objective of the Leadership Development Framework is to define clearly the overall approach to leadership development throughout the Public Service. The implementation of Canada School programming to support the Leadership Development Framework contributes directly to the second program activity of <i>Organizational Leadership Development</i>.</p>	<p>The Canada School, in collaboration with central agencies, support the Leadership Development Framework through programming and services.</p>



Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Continued internal efforts to improve efficiency and effectiveness in operations Continue to improve business processes	Ongoing	These internal priorities will increase the Canada School's ability to deliver on its Strategic Outcome.	The Canada School will focus on enhancing integration in its planning process and making the most efficient use of resources in the provision of learning offerings, including an increased use of blended learning techniques ⁴ . Business process improvements will be facilitated by the implementation of the ILMS (see below). The Canada School will also continue to look for cost savings and identify innovative best practices within the department through the Innovation Committee. Through continuous performance and client analysis monitoring, the Director General's Monitoring Committee facilitates informed decision-making to support priorities as identified through the business planning framework.
Implementation of Integrated Learner Management System (ILMS)	New		The new system will support the management of all aspects of learning (e.g., administrative functions; maintenance of learner records; creation, organization and maintenance of the content of learning programs) resulting in improved data integrity and operational efficiencies. It will also provide modern on-line learning and collaborative tools. Moreover, it will be a significant contribution to improving government-wide enabling infrastructure, which will support Public Service Renewal.

RISK ANALYSIS

As part of its risk management efforts, the Canada School continues to monitor and analyze risks of strategic importance for organizational success and performance, with particular reference to curriculum planning and design, registration management, information technology management and workforce management. These risks are managed proactively using measured approaches aimed at ensuring the pursuit of innovative practices and opportunities, and ensuring that potential issues or challenges

⁴ Blended learning techniques combine different learning methods such as classroom courses with online learning.



The Canada School is evolving and maturing as an organization, which causes periods of change within its workforce. Adjustments continue to be made for supporting strategic priorities and meeting the demand for learning products and services, as well as for aligning learning activities with government priorities. The nature of the Canada School's business requires a specialized skill-set in adult education together with a deep knowledge of the government context, a combination not always easy to find.

The Canada School is focusing on talent management by:

- Encouraging the development of competencies and skills among existing employees and ensuring that knowledge of government context is a criteria when hiring;
- Utilizing the Federal Student Work Experience Program with an aim to increasing the recruitment of talented university graduates;
- Continuing to foster the Canada School's managers' community; and
- Identifying partnership opportunities.

Aligning human resources planning with business planning is essential to ensuring that the necessary staff and skills sets are in place to support business priorities. Staffing plans and initiatives are being strengthened to support managers in recruiting and retaining employees with the required competencies. Learning plans, which are updated annually, contribute to recruitment efforts, employee motivation, the enhancement of competencies and skills, improved retention and succession planning. A reporting framework for monitoring human resources management performance, together with exit interviews, internal workplace surveys and a working group that proposes corrective action, are in place to deal with employee issues and enhance staff retention.

The Canada School continues to support the Budget 2009 initiative on enhancing student employment in the federal public service. To this end, the Canada School received funding of \$30K in 2010-11 under Canada's Economic Action Plan.

EXPENDITURE PROFILE

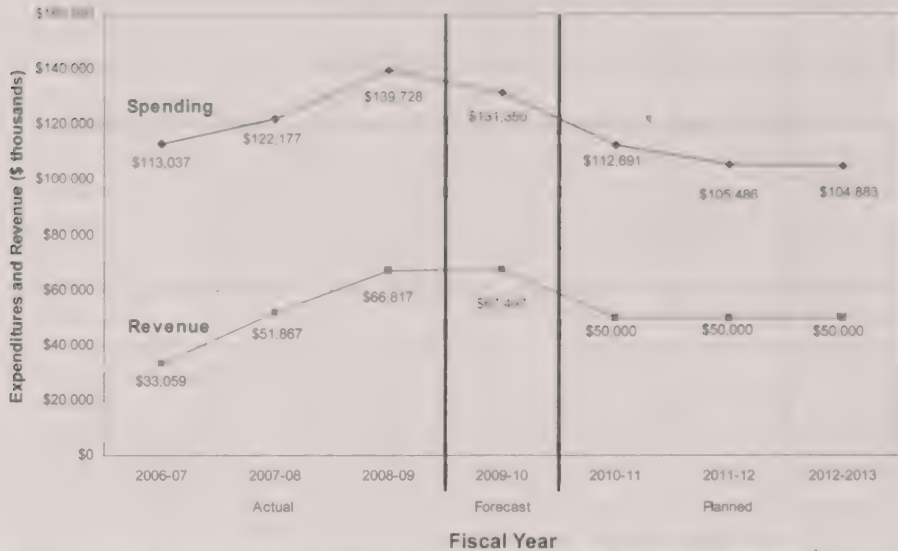
The Canada School receives appropriated funding for certain foundational learning, notably training required under the *Policy on Learning, Training and Development*, including the Orientation to the Public Service program and Authority Delegation Training. Appropriated funds also support learning related to official languages proficiency and maintenance, as well as learning components of the corporate leadership programs that are being phased out as a result of the 2008-09 horizontal strategic review of central human resources organizations. The remaining learning products and services that the Canada School develops and delivers operate on a cost-recovery basis.

The current economic situation may result in reduction in some government departments' budgetary allotments to discretionary training and, as may be noted in the following chart, the Canada School revenue growth in 2009-10 has slowed relative to



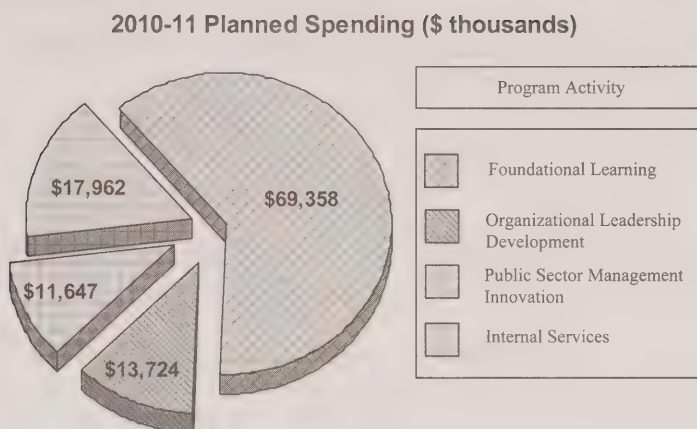
recent years. Should this trend continue, it would impact on the Canada School's capacity to design, develop and offer courses in support of departments and public servants' learning needs. The Canada School will continue to ensure that it is best positioned to address the common learning needs of the Public Service.

Spending and Revenue Trends



The actual spending and revenue earned for 2006-07 to 2008-09 reflect the amounts presented in the Canada School's Departmental Performance Report for each of those years. Revenue is forecast based on the previous year's business level, keeping in mind that a significant percentage of the Canada School's revenue is generated in the last quarter of the fiscal year.

The 2009-10 forecast spending and revenues are based on regularly updated monitoring reports. The planned spending, including spendable revenues, is based on the amounts presented in the annual reference level update (ARLU) for the Canada School for the period 2010-11 to 2012-13, net of the reductions resulting from the horizontal strategic review of central human resources organizations.



VOTED AND STATUTORY ITEMS

(\$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2009-10 Main Estimates	2010-11 Main Estimates
40	Program expenditures	58,330	56,214
(S)	Contributions to employee benefit plans	5,860	6,477
(S)	Spending of revenues pursuant to Subsection 18(2) of the <i>Canada School of Public Service Act</i>	50,000	50,000
Total		114,190	112,691



SECTION II – ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES

STRATEGIC OUTCOME

The Canada School has a single strategic outcome:

Public Servants have the common knowledge and the leadership and management competencies they require to fulfill their responsibilities in serving Canadians.

Through the delivery of this strategic outcome, the Canada School provides long-term benefits for Canadians by ensuring that public servants across the country have and maintain the required knowledge and competencies to serve Canadians with excellence now and in the future.

In support of its strategic outcome and in accordance with direction from the strategic review of human resources management, the Canada School is continuing to enhance outreach to departments and functional communities, strengthening promotion and awareness building and increasingly using technology to further understand the importance of continuing education at all levels.

In program development, the Canada School must consider:

- Government-wide and departmental priorities;
- Departmental and individual learning needs;
- Anticipated demand for training;
- The revenue generation required to design, develop, deliver and adapt/maintain programs; and
- The continuing need for qualified instructors, facilitators and subject matter experts.

Being client-focused, responsive and ready to adjust offerings to fit government and departmental priorities and consequent learning needs are critical. To this end, planning, monitoring, analyzing trends and ongoing tracking of budgets, expense, revenues and return on investment remain particularly essential.

The Canada School has identified six groups of learners in the Public Service to ensure the most effective targeting of learning opportunities and training:

For additional information on these learning communities, go to <http://www.cspsefpc.gc.ca/lco/index-eng.asp>.

- All Public Servants
- ▴ Functional Specialists
- ▼ Supervisors
- ▲ Managers
- ◆ Senior Managers
- Senior Leaders



Integrated Learner Management System

The Canada School is implementing a new ILMS in April 2010. The system will support the management of all aspects of learning, ranging from administrative functions such as the scheduling of classes and maintenance of learner records, to the creation, organization and maintenance of the content of learning programs. The new system will replace four legacy systems. Expected results are streamlined business processes, operational efficiencies, and consolidation of learner information to better support information to Deputy Heads on their employees' learning. The ILMS will also provide modern on-line learning and collaborative tools, positioning the Canada School to remain innovative and at the forefront of learning in the future. Beyond what the new ILMS system will do for the Canada School, it is a significant contribution to improving government-wide enabling systems for Public Service Renewal, in particular the interoperability of systems and information.

BENEFITS FOR CANADIANS

By ensuring that public servants across the country have access to the learning required to serve Canadians most effectively, the Canada School provides long-term benefits for Canadians. A well-educated, highly trained Public Service serves Canada more effectively and efficiently and provides a competitive advantage for the country.



PROGRAM ACTIVITIES

FOUNDATIONAL LEARNING

Sub-activities

- 1.1 Required Training
- 1.2 Professional Development Training
- 1.3 Official Languages Learning
- 1.4 Online Learning

The Canada School contributes to building a professional workforce by providing the learning required for public servants to perform effectively in their current job and to meet the challenges of the next job in a dynamic, bilingual environment through the

provision of foundational learning activities. The learning opportunities the Canada School develops and delivers are aligned with Public Service management priorities and meet the requirements of the *Policy on Learning, Training and Development* and associated knowledge standards.

	2010-11	2011-12	2012-13
Planned Spending (\$ thousands)	69,358	66,307	65,792
Planned Revenue (\$ thousands)	38,502	38,502	38,502
Full-time Equivalent – FTE	443	443	443

Expected Result: Public servants' learning objectives are met in the foundational learning activities provided by the Canada School of Public Service	
PERFORMANCE INDICATOR	TARGET
Percentage of public servants who report their learning objectives were met through Canada School foundational learning activities.	80% of respondents report learning objectives met.

The Foundational Learning program activity contributes to the strategic outcome by providing the common knowledge required by public servants. To achieve this, the Canada School aims to ensure that:

- Participants are able to complete the Orientation to the Public Service program and the Authority Delegation Training within the timeframes required by the Policy;
- Based on standards established by the employer, participants are equipped to understand the workings of Parliament and government, values and ethics in the Public Service, their accountabilities and their role in serving Canadians;
- Senior leaders are provided with the knowledge to fully understand and execute their accountabilities; and

INNOVATIVE PRACTICES

Expanding the use of technologies such as:

- Web conferencing, social networking, podcasting, virtual classroom and other interactive initiatives.
- Increasing the integration of blended learning techniques in the offerings.
- Promoting online collaborative tools and products.

Working with select Canadian universities to provide access to language training products to university students through a pilot project.



- Learning evaluations and participant feedback are obtained regularly and used to ensure continued relevance and excellence of Canada School programming

Four initiatives support this program activity:

- **Required Training** — Includes Orientation to the Public Service and Authority Delegation Training
- **Professional Development Training** — Includes Functional Communities Programming and Professional Development Programming
- **Official Languages Learning** — Includes Access to Language Training Services and Language Retention Services
- **Online Learning** — Includes Online Course Program (*Campusdirect*) and Online Collaborative Technology Program

Required Training

Orientation to the Public Service

Orientation programs are offered to new public servants to provide a foundational understanding of government and the concepts of the values, ethics and responsibilities that they will draw upon throughout their careers. The Canada School uses a blended learning approach of a one-day classroom session, complemented by prerequisite online training to:

- meet the annual demand of 8,000 or more in-class participants annually, in both the regions and the National Capital Region;
- meet demand within existing resources; and
- respect its horizontal strategic review commitment.

The program is closely monitored to ensure it complies with the employer's knowledge standards, government priorities and the objectives of Public Service Renewal.



Orientation is also offered to senior leaders taking on new levels of responsibilities, to strengthen the strategic leadership capabilities of Assistant Deputy Ministers through the discussion of best practices and exemplary behaviours and by examining the role of the government's strategic management agenda.



Authority Delegation Training

In accordance with the *Policy on Learning, Training and Development*, the Canada School continues to deliver Authority Delegation Training to four groups of employees: supervisors, managers, executives (EX-01 to EX-03 levels) and assistant Deputy Heads. The goal of the mandatory training and assessment is to ensure these groups are equipped to exercise their delegated authorities. Following the recommendations put forward in the *Formative Evaluation of Authority Delegation Training* conducted by the Evaluation Division, the Canada School will continue to modify the program to meet expectations, make the most effective use of technology and be cost-effective.

The Canada School also provides ADT training for an increasing number of public servants on a developmental basis who are preparing for the next career challenge.

Mandatory training is provided within the Canada School's funding envelope by:

- Employing a blended learning approach similar to that adopted for the Orientation to the Public Service program; and
- Responding to participant feedback.

Professional Development Training

Certain aspects of the work of federal public servants are unique and challenging. Leaders, managers and all public servants are obliged to master the "craft of government". This includes the methodologies for conducting business in federal departments and agencies to comply with legislation and the principles of an open, parliamentary democracy. It also includes the roles and responsibilities of public servants to serve Ministers and deliver the Government's agenda while performing their duties in a politically impartial manner.

The Canada School is also responding to ongoing demand from departments and agencies for customized courses. In 2010-11, with reference to overall priorities, the Canada School will continue to establish and streamline memoranda of understanding (MOUs) with departments and agencies to design and deliver courses that will support Deputy Heads' accountability for addressing learning in their organizations and ensure a cohesive approach within organizations.

Functional Communities Programming

In accordance with its commitments to the Public Service Renewal agenda and in support of Deputy Heads' accountability for learning in their organizations, the Canada School continues to work with key functional communities to:

- Ensure that specialists in functional communities meet professional standards established by the employer;
- Identify strategic issues;
- Address evolving needs and tailor content for functional communities;



- Provide ongoing and timely professional development of functional community members;
- Develop curricula for priority areas such as Information Management, Internal Audit, Human Resources and Financial Management Professionals;
- Deliver required training for the Information Management and Procurement, Materiel Management and Real Property communities; and
- Update courses to take into account changes from the Treasury Board Policy Renewal exercise.

For example, effective April 1, 2010, the Canada School will launch a required curriculum for financial management professionals, aimed at providing them with a set of core skills relating to control frameworks, the government planning cycle and financial systems. Also, in response to a special report from the Information Commissioner on the implementation of Access to Information principles and practices within the Government of Canada, tabled in February 2009, the Canada School will offer a new course on Access to Information this fiscal year, as well as review and update the Access to Information and Privacy content of Information Management courses and policy references in Authority Delegation Training courses.

We are entering a new stage in the renewal of the public service, as we begin to see new ideas and initiatives emerging in departments and agencies, and from employee-driven networks of all types. Functional communities and professional groups, as well as a number of regional councils, have shown energy and imagination in addressing the challenges facing their members.

[...] We will increase our focus on **functional communities**. To date, they have supported renewal through capacity building, with the identification of learning priorities and the development of long-term strategies to address specific challenges identified through demographic studies.

Source: *Sixteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet

Professional Development Programming

In addition to specific learning needs of communities, the Canada School continues to offer a wide range of professional management and leadership skills and competency development training through regular calendar and more targeted MOU offerings.

A key and continuing focus in the context of Public Service Renewal has been to support managers' learning needs by:

- Expanding relationships with the Public Service manager community across the country; and
- Developing new products, as part of its performance management curriculum.



To effectively support demand in the context of professional development, the Canada School is:

- developing and adapting curricula leveraging technology to meet changing Public Service needs;
- offering a more integrated and blended learning approach;
- promoting a more integrated approach for exchanging information across program areas;
- developing and maintaining a community of practice for internal and external instructors delivering the Canada School's professional development programming; and
- undertaking collaborative development of a new fundamental management skills learning opportunity for managers.

Official Languages Learning

Access to Language Training Services

The Canada School facilitates on-time access to quality-assured and cost-efficient language training to provide to all public servants opportunities for second official language development and maintenance. In 2010-11, the Canada School will continue to work with key stakeholders, foster partnerships with other learning institutions and leverage technology to enhance services and find innovative ways to advance the language-training agenda. The Canada School will also continue to offer direct language training services in parts of Canada where quality-assured suppliers do not have the capacity to deliver the training. Finally, the Canada School will continue to support the creation a National Master Standing Offer for language training services.

As part of the initiative: *A Roadmap for Canada's Linguistic Duality: Acting for the Future*, the Canada School of Public Service is providing the learners from 11 selected Canadian universities with access to several Canada School second language online learning products and the Canada School is committed for three years with an investment of \$2.5 million (2009-12). The objectives of this project are not only to increase the number of bilingual graduates who join the federal public service, but also to increase the understanding and knowledge of linguistic duality among participating university students.

Language Retention Services

The demand for online tools and products for language maintenance and tailor-made language learning is growing. The Canada School aims to deliver consistent and timely access to language-retention services and tools in all parts of the country to promote an active culture of bilingualism in the workplace.

Online Learning

Online Course Program



Evaluations and an increased use of online training provide clear indications of public servants' interest in and preference for online learning. In a time of efforts to reduce travel costs, the Canada School is responding to the demand by increasing access to custom online learning tools and products across the country.

The Canada School is supporting:

- the development and delivery of e-learning and blended learning products;
- integrated learning solutions through the use and maintenance of learning portals;
- preparing *Campusdirect* for migration to the ILMS infrastructure;
- increasing availability of commercial course offerings through *Campusdirect* and making them available to departments and agencies on a cost-recovery basis; and
- exploring authorware and developing of standards and guidelines based on best practices.

Online Collaborative Technology Program

The Canada School is expanding its use of technologies such as Web conferencing, social networking, podcasting, virtual classroom and other interactive initiatives. This requires the continued development of expertise and service provision capacity in e-learning and online collaborative tools and vehicles, such as the Community of Practice Portal, to promote interaction, learning, dialogue and knowledge exchange.

The ILMS system and infrastructure being implemented by the Canada School support the adoption of new technologies. The Canada School is also collaborating with departments and agencies to address restrictions on Internet access to enable online learning.

Planning Highlights

Over the next three years, the Canada School will build on these activities and:

- Continue to monitor, assess and update programs to ensure consistency and relevance in program delivery to address government priorities and objectives;
- Establish and maintain a stable human resources structure to ensure capacity;
- Extend partnerships with professional associations and academic organizations to build additional capacity;
- Continue to build relationships with, and design courses for priority functional communities;
- Strengthen relationships with managers and with client departments and agencies to help meet the learning needs of managers and public servants across the country;
- Leverage the use of technologies, including blended solutions, expand the use of self-assessment and self-instruction tools and collaborative technologies to facilitate learning and ensure future functionality with the ILMS; and
- Continue to expand regional delivery to more locations, leverage new



technologies and diversify service offering for senior officers and executives in the regions.

ORGANIZATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT

Sub-activities

- 2.1 Leadership Competencies
- 2.2 Leadership Development Programs
- 2.3 Leadership Community Building

The Canada School strengthens the Public Service and contributes to Public Service Renewal by building strong leadership competencies for existing and emerging leaders through the provision of leadership development activities such as targeted courses, programs, seminars and events.

	2010-11	2011-12	2012-13
Planned Spending (\$ thousands)	13,724	11,171	11,174
Planned Revenue (\$ thousands)	7,456	7,456	7,456
Full-time Equivalent – FTE	102	102	102

Expected Result: Public service managers', executives' and senior leaders' learning objectives are met through organizational leadership development at Canada School of Public Service	
PERFORMANCE INDICATOR	TARGET
Percentage of public service managers, executives and senior leaders who report their learning objectives were met in organizational leadership development at Canada School of Public Service.	80% of the respondents report learning objectives met.

There is ongoing demand for programs that develop leaders for a modern Public Service because of the anticipated high retirement rates among employees and executives and the importance of ensuring strong leadership.

Three initiatives support this program activity:

- Leadership Competencies
- Leadership Development Programs
- Leadership Community Building

Leadership Competencies

Public service supervisors, managers, executives and senior leaders require access to learning opportunities to help them enhance their ability to lead change and meet corporate goals. The Canada School will continue to provide Public Service leaders with tools and opportunities designed to develop and strengthen empowered individuals, developed organizations and strong networks. In support of Public Service Renewal, the Canada School will design and deliver offerings to assist supervisors, managers, executives and senior leaders to enhance their leadership skills to coach employees, lead change, meet corporate goals and attain management excellence.

In 2010-11, the Canada School will continue to make learning in support of talent management a priority and to offer a range of leadership programs, seminars and training, such as the new Management Excellence series, Leadership Across Borders, and Coaching Skills, to align Canada School offerings with departmental management processes.

In addition to offering leadership program, aligning programs to support Deputy Heads' accountabilities and building stronger ties with learners through learning advisory committees to determine needs, the focus will be on integrating new tools and promoting the use of existing tools such as the 360^o feedback instrument. The Canada School will also put in place a new blended performance management curriculum for managers leveraging technology to support Public Service Renewal priorities.

In the face of ever-increasing globalization, public servants need to achieve a better understanding of the international context in which they work, comparative management approaches and leading-edge practices in other jurisdictions. Therefore, Canada School programming aims to enhance:

INNOVATIVE PRACTICES

Expanding and strengthening leadership programs on a curriculum basis by filling key gaps, expanding partnerships, developing new tools and promoting the use of existing tools such as 360^o feedback.

Increasing public servants' knowledge of international issues and their understanding of the management role in a global context.

Providing leaders with peer-learning opportunities to discuss issues and priorities of common interest, build networks and share best practices.

- Awareness of the global context (through programs such as How Washington Really Works, the International Speakers Series, and the Advanced Leadership Program); and,
- Key leadership and professional skills and competencies (through courses on communications and engaging stakeholders, citizens and employees).

Leadership Development Programs

Recognizing that Public Service leaders must be able to manage and lead a more diverse workforce that has had differing learning and formative experiences, the Canada School supports Deputy Heads in developing talent management strategies by offering a comprehensive suite of leadership programs for employees with high potential, and in aligning learning with the management improvement objectives of government and departmental business priorities. Delivering programs designed to provide leadership development skills in support of succession planning and talent development and retention remains a priority.

The overall aim is to develop leaders who achieve excellence in serving Canadians and advising Ministers. This work requires the ongoing development of in-house resources with detailed knowledge of the craft of government, as well as partnerships with universities to support research and program design.



Following on the 2008-09 human resources horizontal strategic review, the Canada School is consolidating resources to focus on program integration, using more market-tested programming and completing the leadership development continuum. The Canada School, along with other central agencies, is phasing out a number of centrally-managed leadership development programs.

In 2010-11, the Canada School will continue to implement *Leadership*, a multi-faceted program that targets high-performing individuals with strong leadership potential who aspire to entry-level management roles. The program will be delivered in a new more cost-effective format, including an increased focus on a blend of management skill and leadership skill development, and enhanced use of customized online *Campusdirect* courses to complement the other elements of the program.

Leadership Community Building

In support of peer learning, the Canada School will continue to provide leaders with opportunities to discuss issues and priorities of common interest, build networks and share best practices.

In the interests of ensuring that leaders keep current with the latest management techniques, the Canada School is continuing to build an inventory of emerging management issues, leading-edge speakers and leading practices (e.g., the new Management Excellence Series). Plans for new ways to support organizational learning, strengthen relationships with academics and international partners and enhance program delivery are underway, as are continuing leadership research and program evaluation.

Planning Highlights

Over the next three years, the Canada School will build on these activities and:

- Continue the consolidation and strengthening of offerings;
- Identify learning needs by developing and documenting leading practices and building programming to fill gaps;
- Ensure a strong leadership development course continuum;
- Target new opportunities to develop leadership in a global context;
- Continue extending the reach of offerings in the regions;
- Capitalize on new technologies to facilitate the development of leadership competencies; and
- Expand blended learning opportunities.



PUBLIC SECTOR MANAGEMENT INNOVATION

Sub-activity

3.1 Organizational Learning Services & Innovative Management Practices

The Canada School enhances the performance and effectiveness of the Public Service by integrating individual development of public servants with organization-focused solutions for learning, change management and management innovation. It also documents and disseminates innovations and leading practices in public management, and provides public service organizations with advice and support regarding learning, change management and innovation in public sector management.

	2010-11	2011-12	2012-13
Planned Spending (\$ thousands)	11,647	11,347	11,347
Planned Revenue (\$ thousands)	4,042	4,042	4,042
Full-time Equivalent – FTE	--	--	--

Expected Result: Public service organizations have access to the tools and services to help them integrate learning, manage change and innovate and integrate learning and by adapting best practices	
PERFORMANCE INDICATORS	TARGETS
Number of outreach activities and public sector management advisory services and tools provided to public service organizations (National Capital Region and Regions).	30 organizations provided with learning advice/services. 6 outreach activities: 2 best practices products and 4 University Relations activities delivered
Degree of satisfaction of public service organizations with Canada School of Public Service's public sector management advisory services.	80% satisfaction rate.

Two initiatives support this program activity:

- Organizational Learning Services
- Innovative Management Practices

Organizational Learning Services

Client-focused service is a high priority for the Canada School. Providing a single window for departments and agencies to receive learning advice and ensuring that their corporate and individual learning needs are addressed are key. The Canada School aims to offer customized programming to help departments and agencies achieve Public Service Renewal objectives

through team-based solutions that integrate research on management innovations and leading practices, individual development and organizational change management.

INNOVATIVE PRACTICES

Identifying opportunities for collaboration across organizations for added synergies in public service learning

Promoting best practices and case study research agenda



Moreover, the Canada School works to support the Network of Learning and Development Institutes and departmental required training coordinators.

In 2010-11, the Canada School will focus on increased responsiveness through further tailoring of offerings to meet client needs. It will continue to support learning and capacity building in the context of organizational change by focusing on solutions and best practices. The Canada School will work with Learning Advisory Committees that provide a forum for discussion of the learning and development requirements of Deputy Heads and Associate Deputy Heads and how those needs can be met by the Canada School.

The Canada School will continue delivering projects with the Canadian International Development Agency, on a cost-recovery basis, to facilitate knowledge transfer and innovative management development training. Work will also continue with regional federal councils across the country and departments and agencies to identify regional and organizational learning needs.

Innovative Management Practices

In today's rapidly changing environment, learning in the Public Service must be innovative and responsive.

In consideration of Public Service Renewal, strengthening partnerships with universities and other post-secondary institutions and recruiting talented graduates remain priorities. It is also important to align research with renewal activities and increase online learning.

During 2010-11, the Canada School will:

- Continue promoting innovation;
- Continue sharing best practices;
- Promote networking by integrating classroom, distance and online training; and
- Facilitate the recruitment of talented university graduates into the Public Service.

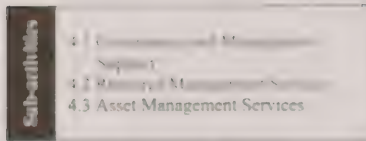
Planning Highlights

Over the next three years, the Canada School will build on these activities and:

- Continue to support departmental strategic change management needs through ongoing trend analyses and consultations to remain at the forefront of strategic change management;
- Consolidate the Canada School's university-related offerings to continue to promote innovation and sharing of leading practices, as well as to facilitate recruitment of talented university graduates into the public service; and
- Identify additional international partnership opportunities, including further connections with the Canadian International Development Agency, to respond to international needs.



INTERNAL SERVICES



Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These groups are: Management and Oversight Services; Communications Services; Legal

Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Materiel Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services. Internal Services include only those activities and resources that apply across an organization and not to those provided specifically to a program.

	2010-11	2011-12	2012-13
Planned Spending (\$ thousands)	17,962	16,661	16,570
Full-time Equivalent – FTE	318	318	318

In 2010-11, the Canada School will continue to use innovative and client-focused marketing and promotion of programs, courses and services. Also, the Canada School will continue to propose an integrated marketing approach that outlines activities in the following areas: brand experience, promotional channels, e-marketing, ongoing interventions (such as annual campaigns), targeted interventions and regional marketing.

Monitoring of the Canada School's governance structure, which was formalized in 2008-09, will continue to support effective decision-making, policy development, strategic management and integration across the organization. Ongoing support is provided to the Minister and the Canada School's Board of Governors.

Integrated planning and aligning financial, human resources, operational activities and risk management with performance objectives, the Program Activity Architecture and the Performance Measurement Framework are current priorities. Further streamlining of corporate reporting documents, such as the *Report on Plans and Priorities* and the *Departmental Performance Report*, continues and relationships with Treasury Board Secretariat analysts will be further strengthened to ensure timely and effective consultations. Work will also continue to meet the Canada School's Management Accountability Framework objectives.

INNOVATIVE PRACTICES

Supporting functional communities

Professionalizing the Public Service through networking and peer learning

Integrating planning

Increasing the use of technology

Blending course offerings to include classroom, online and distance learning



The updated Corporate Risk Profile and action plans are in place and results are being tracked. Monitoring and enhancement of the internal audit function will continue to ensure compliance with the Treasury Board *Internal Audit Policy*.

The following internal audits, started in 2009-10 will be completed in 2010-11:

- System Under Development Audit of ILMS; and
- Audit of Compensation for Certain Non-Indeterminate Employees.

As well, the Canada School is part of the scope of the Office of the Auditor General Audit of the Modernization of Human Resources Management, which will be tabled in Parliament in 2010-11.

The Canada School's Evaluation Plan will be updated to reflect the requirements of the new Treasury Board *Evaluation Policy* and results from evaluations will be used to inform management decision-making.

The results of the *Formative Evaluation of the Authority Delegation Training*, completed in the last fiscal year, are being incorporated in the program's redesign. The Orientation program is to be evaluated in 2011-12. Results of this evaluation will be used in a similar way. In, the same vein, the first evaluation of the Procurement, Materiel Management and Real Property functional community, started in 2009-10, will be completed in 2010-11 and will be incorporated in program redesign and enhancement. The evaluation of the Online Collaborative Technology project was also initiated in 2009-10 and will also be completed in 2010-11. The results of this evaluation will inform implementation of the ILMS.

Communications will keep enhancing the Intranet site and other communications tools to support the Canada School objectives and priorities in supporting learning across the Public Service by contributing to a healthier work environment in supporting activities and commitment to make the organization a healthier work environment, and by providing employees with clear and timely information to support them in doing their jobs.

The Canada School will continue to develop its costing model with the goal of achieving consistent costing of products and services. Results from the model will be integrated into the business planning process. The Canada School will continue efforts with auditable financial statements to ensure that the necessary processes and internal controls are adequate and effective with already implemented robust SAP platform. This will result in retaining positive audit opinions and management's ability to sign off on the Statement of Internal Controls with assurance.

Approximately one-third of the Canada School's budget is expended through contracts. A competitive process is used for approximately 90 percent of the Canada School's purchasing volume in terms of dollars, or approximately 75 percent of all contracts. To



SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

LIST OF SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES

All electronic supplementary information tables found in the 2010–11 Report on Plans and Priorities can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/index-eng.asp>.

- ☞ Details on Transfer Payment Programs (TPP)
- ☞ Green Procurement
- ☞ Upcoming Internal Audits and Evaluations over the next three fiscal years
- ☞ Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

OTHER ITEMS OF INTEREST

- ☞ 2001-2006 Canada School of Public Service Report to Parliament
- ☞ Addendum to Five-Year Report to Parliament
- ☞ *The Canada School of Public Service Act*
- ☞ *Public Service Modernization Act*

SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

LISTE DES TABLEAUX DE RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2010-2011 est disponible sur le site Web du Secréariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse <http://www.lhs-scl.gc.ca/est-pre/index-fra.asp>.

- ❧ Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PPT)
- ❧ Achats écologiques
- ❧ Vérifications internes et évaluation à venir pour les trois prochains exercices financiers
- ❧ Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

- ❧ Rapport au Parlement 2001-2006 de l'École de la fonction publique du Canada
- ❧ Addenda au Rapport quinquennal au Parlement
- ❧ Loi sur l'École de la fonction publique du Canada
- ❧ Loi sur la modernisation dans la fonction publique

de l'information, des technologies de l'information et des pratiques d'acquisition afin d'assurer le maintien de l'intégrité des procédures de l'École de la fonction publique du Canada et la mise en œuvre des outils et systèmes les plus récents;

- poursuivra la mise en œuvre du SHGA;
- continuera le suivi du profil de risque de l'organisation et du plan de continuité des opérations et améliorera leur intégration aux pratiques de planification des activités.





méthodes et des outils novateurs en ressources humaines continuent à être mis en place afin d'accélérer le processus de dotation, de maintenir l'effectif et de réduire le fardeau administratif. L'École de la fonction publique du Canada a élaboré des plans d'action pour faire face aux enjeux cernés dans les sondages auprès des employés à l'interne et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.

Au cours de 2010-2011, la technologie sera mise à profit en vue d'améliorer l'infrastructure de l'École de la fonction publique du Canada et sa capacité à s'adapter rapidement au changement. La mise en œuvre du SHGA permet de pourvoir l'École de la fonction publique du Canada des fonctionnalités essentielles à son mandat. Les services en technologies de l'information continueront d'être partagés avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

Les besoins en matière de locaux pour bureaux et de salles de classe supplémentaires seront gérés au moyen de projets d'optimisation de l'espace, de rajustements, d'investissements et de déplacements dans des installations déjà existantes, et par l'amélioration des ententes de location. L'École de la fonction publique du Canada continuera à travailler avec TPSGC pour trouver des solutions à ses besoins de locaux à court et à moyen terme.

Points saillants de la planification des activités de programme

Au cours des trois prochaines années, l'École de la fonction publique du Canada travaillera à ces activités et :

- continuera d'améliorer la gestion ministérielle et les activités de suivi afin de répondre aux priorités gouvernementales telles que le renouvellement de la fonction publique et le Cadre de responsabilités de gestion;
- appuiera le conseil d'administration, qui se réunit au moins deux fois par année; soutiendra le comité de vérification ministérielle de l'École de la fonction publique du Canada, qui se réunit quatre fois par année;
- continuera de mener des vérifications et des évaluations approuvées afin d'assurer une efficacité et une efficacité continues des activités de l'École de la fonction publique du Canada;
- continuera d'améliorer les programmes de communication et de marketing; mettra en œuvre des plans d'action fondés sur les résultats des sondages internes auprès des employés et sur le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux; et suivra les progrès;
- poursuivra les innovations en matière de prestation des services de ressources humaines afin de fournir une fonction de gestion des ressources humaines à valeur ajoutée permettant d'appuyer les programmes et les secteurs d'activités de l'École de la fonction publique du Canada;
- poursuivra la réforme et la restructuration de la gestion des finances, de la gestion

Le Plan d'évaluation de l'École de la fonction publique du Canada sera mis à jour pour répondre aux exigences de la nouvelle politique d'évaluation du Conseil du Trésor et les résultats de ces évaluations serviront à faciliter la prise de décisions.

Les résultats de l'Évaluation formative des cours de formation sur la délégation des pouvoirs, qui a pris fin durant le dernier exercice financier, sont actuellement intégrés à la nouvelle structure du programme. Le Programme d'orientation sera évalué en 2011-2012. Les résultats de cette évaluation seront traités de façon similaire. De même, la première évaluation de la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers, commencée en 2009-2010, se terminera en 2010-2011 et influera sur la refonte et l'amélioration du programme. L'évaluation du projet concernant les outils de collaboration en ligne, qui a également été entamée en 2009-2010, prendra fin elle aussi en 2010-2011. Les résultats de cette évaluation documenteront la mise en œuvre du SHGA.

Les Communications continueront à améliorer le site intranet et d'autres outils de communication afin d'appuyer les objectifs et les priorités de l'École de la fonction publique du Canada, qui vise à soutenir l'apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique. Les Communications contribueront à un environnement de travail plus sain, en soutenant les activités et l'engagement à faire de l'organisation un environnement de travail plus sain, et en donnant aux employés de l'information claire, en temps opportun, afin de les appuyer dans leur travail.

L'École de la fonction publique du Canada poursuivra la mise au point de son modèle d'établissement des coûts dans le but de réussir à fixer le coût de produits et de services de façon cohérente. Les résultats que donnera ce modèle seront intégrés au processus de planification opérationnelle. L'École de la fonction publique du Canada poursuivra son travail au chapitre de la vérification des états financiers afin de s'assurer que les processus et les mécanismes de contrôle internes sont adéquats et efficaces et qu'ils peuvent fonctionner en coordination avec la solide plateforme du SAP. Ceci permettra d'obtenir des opinions positives lors de la vérification, et permettra aux cadres de continuer à exercer avec assurance leur pouvoir de signer l'Énoncé sur le contrôle interne.

L'environnement concurrentiel est utilisé pour environ 90 % du volume d'achat monétaire de l'École de la fonction publique du Canada, ou environ 75 % de l'ensemble des marchés. Afin de maintenir le haut niveau d'intégrité du processus de passation des marchés, le comité interne d'examen des marchés continuera à examiner les marchés qui peuvent présenter des risques importants en fonction des critères établis, et offrira des conseils sur la mise en place des politiques et des directives de l'École de la fonction publique du Canada en matière de passation de marchés.

Il est essentiel que la dotation se fasse en temps opportun afin de répondre à la demande continue d'enseignants qualifiés, d'animateurs et de spécialistes en la matière. Des

En 2010-2011, l'École de la fonction publique du Canada continuera de commercialiser et de promouvoir ses programmes, ses cours et ses services novateurs et axés sur les clients. Par ailleurs, l'École de la fonction publique du Canada continuera de proposer une méthode de commercialisation intégrée qui décrit les activités des domaines suivants : expérience en matière de marques, canaux promotionnels, commercialisation électronique, interventions continues (comme des campagnes annuelles), interventions ciblées et commercialisation régionale.

Le suivi de la structure de gouvernance de l'École de la fonction publique du Canada, qui a été officialisée en 2008-2009, se poursuivra afin d'améliorer l'efficacité du processus décisionnel, l'élaboration de politiques, la gestion stratégique et l'intégration dans l'ensemble de l'organisation. Le ministre et le conseil d'administration de l'École de la fonction publique du Canada assurent un soutien constant.

PRATIQUES NOVATRICES

Soutien aux collectivités fonctionnelles

Professionnalisation de la fonction publique

par le réseautage et l'apprentissage entre pairs

Intégration de la planification

Augmentation de l'utilisation de la technologie

Solutions d'apprentissage mixte, notamment cours en salle de classe, apprentissage en ligne et apprentissage à distance

La planification intégrée et l'harmonisation des ressources financières et humaines, les activités opérationnelles et la gestion du risque avec les objectifs de rendement, l'architecture des activités de programme et le cadre de mesure du rendement sont des priorités actuelles. Les efforts d'amélioration des rapports ministériels, comme le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement* se poursuivront et les liens avec les analystes du Secrétaire du Conseil du Trésor seront resserrés dans le but de favoriser la tenue de consultations efficaces et en temps opportun. Les travaux visant à atteindre les objectifs du Cadre de responsabilisation de gestion de l'École de la fonction publique du Canada se poursuivront.

Le profil de risque de l'organisation et les plans d'action sont en place et les résultats font actuellement l'objet d'un suivi. Le suivi et l'amélioration de la fonction de vérification interne permettront d'assurer la conformité avec la *Politique du Conseil du Trésor en matière de vérification interne*.

Les vérifications internes suivantes, entamées en 2009-2010, se termineront en 2010-2011 :

- la vérification du système en voie d'élaboration du SHGA;
- la vérification de la rémunération accordée à certains employés non-indéterminés.

De plus, l'École de la fonction publique du Canada sera soumise à une vérification portant sur la modernisation de la gestion des ressources humaines, qui sera effectuée par le Bureau du vérificateur général. Le rapport qui en résultera sera déposé devant le Parlement en 2010-2011.

avec les activités de renouvellement et de répandre la pratique de l'apprentissage en ligne.

Au cours de 2010-2011, l'École de la fonction publique du Canada :

- continuera de promouvoir l'innovation;
- continuera de partager les pratiques exemplaires;
- promouvra le réseautage en intégrant les cours en classe, à distance et en ligne;
- favorisera le recrutement de diplômés universitaires de talent au sein de la fonction publique.

Points saillants de la planification des activités de programme

Au cours des trois prochaines années, l'École de la fonction publique du Canada travaillera à ces activités et :

- continuera de soutenir les besoins stratégiques ministériels en matière de gestion du changement à l'aide d'une analyse continue des tendances et de consultations afin de rester à l'avant-plan de la gestion stratégique du changement;
- consolidera les cours liés aux universités offerts par l'École de la fonction publique du Canada afin de continuer à promouvoir l'innovation et le partage des pratiques de pointe et à favoriser le recrutement de diplômés universitaires de talent au sein de la fonction publique;
- déterminera de nouvelles possibilités de partenariat, y compris d'autres liens avec l'Agence canadienne de développement international, en réponse à des besoins internationaux.

SERVICES INTERNES

Sous-activités

- 4.1 Soutien à la gouvernance et à la
- 4.2 Services de gestion des ressources
- 4.3 Services de gestion des biens

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surcoûtance, services des communications, services juridiques, services de gestion de ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions, services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non celles fournies à un programme particulier.

2010-2011	2011-2012	2012-2013
27 662	28 061	16 570
Équivalent temps-plein - ETP	318	318



Services d'apprentissage organisationnel

Le service axé sur la clientèle est une priorité pour l'École de la fonction publique du Canada, tout comme il est essentiel d'offrir un guichet unique aux ministères et aux organismes pour recevoir des conseils en matière d'apprentissage et de s'assurer que leurs besoins centraux et individuels en matière d'apprentissage sont

satisfaits. L'École de la fonction publique du Canada vise à offrir une programmation personnalisée pour aider les ministères et les organismes à atteindre les objectifs de la fonction publique en matière de renouvellement. À cette fin, l'École de la fonction publique du Canada offre des solutions basées sur l'équipe, qui intègrent la recherche sur les innovations en gestion, les pratiques de pointe, le perfectionnement individuel et la gestion du changement organisationnel. Elle apporte également son appui au Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement et aux coordonnateurs de la formation des ministères.

En 2010-2011, l'École de la fonction publique du Canada prévoit mieux répondre aux

besoins des clients en offrant des cours sur mesure. Elle continuera à soutenir l'apprentissage et le perfectionnement des compétences dans le contexte d'un changement organisationnel en mettant l'accent sur des solutions et des pratiques exemplaires. L'École de la fonction publique du Canada travaillera avec les comités consultatifs sur l'apprentissage, qui offrent une tribune de discussion sur les besoins en apprentissage et en perfectionnement des administrateurs généraux et de leurs adjoints et qui démontrent la façon dont l'École de la fonction publique du Canada peut combler ces besoins.

L'École de la fonction publique du Canada continuera à assurer l'exécution de projets avec l'Agence canadienne de développement international, selon le principe du recouvrement des coûts, pour faciliter le transfert des connaissances et la formation en gestion novatrice. Par ailleurs, l'École de la fonction publique du Canada continuera à collaborer avec les conseils fédéraux régionaux dans l'ensemble du pays ainsi qu'avec les ministères et les organismes afin de définir les besoins régionaux et organisationnels en matière d'apprentissage.

Pratiques de gestion novatrice

Compte tenu de l'évolution rapide de l'environnement actuel, l'apprentissage dans la fonction publique doit demeurer innovateur et réceptif.

Dans le cadre du renouvellement de la fonction publique, renforcer les partenariats avec les universités et les autres établissements postsecondaires et recruter des diplômés de talent demeure prioritaire. Il importe également d'harmoniser les activités de recherche

PRATIQUES NOVATRICES

Cerner les possibilités de collaboration entre les organisations de manière à multiplier les synergies de l'apprentissage dans la fonction publique
Promouvoir les pratiques exemplaires et les programmes de recherche sur les études de cas

- continuera d'élargir l'accessibilité aux cours offerts en régions;
- tirera profit de nouvelles technologies pour favoriser le perfectionnement des compétences en leadership;
- élargira les occasions d'apprentissage mixte.

INNOVATION DANS LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC

L'École de la fonction publique du Canada améliore le rendement et l'efficacité de la fonction publique en intégrant le perfectionnement individuel, des fonctionnaires aux solutions d'apprentissage axées sur l'organisation, la gestion du changement et l'innovation en gestion. De plus, elle documente et fait circuler les innovations et les pratiques de pointe en gestion publique, et offre des conseils et du soutien aux organisations de la fonction publique à propos de l'apprentissage, de la gestion du changement et de l'innovation dans la gestion du secteur public.

Sous-unité

3.1 Services d'apprentissage
 3.2 Pratiques de gestion novatrice
 3.3 Pratiques de gestion novatrice

2010-2011	2011-2012	2012-2013
11 647	11 347	11 347
4 042	4 042	4 042
77	77	77

Résultat escompté :
 Les organisations de la fonction publique ont accès aux outils et services pouvant les aider à intégrer leur apprentissage, à gérer le changement et à innover, et elles intègrent leur apprentissage en adoptant des pratiques exemplaires

INDICATEURS DE PERFORMANCE	OBJECTIFS
Nombre d'activités de rayonnement et d'outils et de services consultatifs de gestion offerts aux organisations de la fonction publique (région de la capitale nationale et régions).	30 organisations bénéficient de conseils et de services d'apprentissage. 6 activités de rayonnement : 2 produits concernant les pratiques exemplaires et 4 activités ayant trait aux relations avec les clients.
Degré de satisfaction des organisations de la fonction publique relativement aux services consultatifs de gestion de l'École de la fonction publique du Canada.	Taux de satisfaction de 80 %.

- Deux initiatives appuient cette activité de programme :
- Les services d'apprentissage organisationnel
- Les pratiques de gestion novatrice

l'appareil gouvernemental et ses partenaires avec des universités pour appuyer la recherche et la conception des programmes.

À la suite de l'examen stratégique horizontal des ressources humaines de 2008-2009, l'École de la fonction publique du Canada consolide les ressources afin de se concentrer sur l'intégration des programmes, à l'aide de programmes mis à l'essai sur le marché et de l'établissement d'un continuum du perfectionnement en leadership. De concert avec d'autres organismes centraux, l'École de la fonction publique du Canada continue à éliminer progressivement certains programmes de perfectionnement en leadership gérés par l'administration centrale.

En 2010-2011, l'École de la fonction publique du Canada poursuivra la mise en œuvre d'ileadership, un programme à volets multiples à l'intention des personnes au rendement supérieur qui ont un fort potentiel en matière de leadership et qui aspirent à un premier poste en gestion. Le programme sera mis en œuvre dans un nouveau format et avec un meilleur rapport coût-efficacité, d'ailleurs axé sur un agencement de compétences en gestion et de perfectionnement des compétences en leadership, et une utilisation améliorée de cours en ligne sur mesure offerts par Campusdirect afin de compléter les autres éléments du programme.

Renforcement des communautés de leadership

En appui à l'apprentissage entre pairs, l'École de la fonction publique du Canada continuera d'offrir aux leaders des possibilités pour discuter des enjeux et des priorités d'intérêt commun, de bâtir des réseaux et de partager les pratiques exemplaires. En vue de s'assurer que les dirigeants se tiennent au fait des dernières techniques de gestion, l'École de la fonction publique du Canada continue à dresser une liste des nouveaux enjeux en matière de gestion, d'éminents conférenciers et des pratiques de pointe (p. ex., la nouvelle Série d'excellence en gestion). Des plans à propos de nouvelles façons d'appuyer l'apprentissage organisationnel, de renforcer les relations avec les partenaires académiques et internationaux et d'améliorer la prestation des programmes sont en voie d'élaboration, tout comme les recherches sur le leadership et l'évaluation des programmes.

Points saillants de la planification des activités de programme

Au cours des trois prochaines années, l'École de la fonction publique du Canada travaillera à ces activités et :

- poursuivra la consolidation et le renforcement des cours offerts;
- définira les besoins d'apprentissage en élaborant et en documentant des pratiques de pointe et la création de programmes pour combler les écarts;
- s'assurera de pouvoir offrir un solide programme de cours de perfectionnement en leadership;
- ciblera de nouvelles occasions de perfectionnement du leadership dans un contexte mondial;



En plus d'offrir des programmes de leadership, d'harmoniser les programmes en vue d'aider les administrateurs généraux à remplir leurs responsabilités et de tisser des liens étroits avec les apprenants grâce à des comités consultatifs sur l'apprentissage, l'École de la fonction publique du Canada se concentrera sur l'intégration de nouveaux outils et la promotion de l'utilisation des outils déjà existants comme la rétroaction à 360 degrés. L'École de la fonction publique du Canada mettra également en place un nouveau programme d'apprentissage mixte pour gestionnaires, qui tirera parti de la technologie pour soutenir les priorités du renouvellement de la fonction publique.

Face à une mondialisation sans cesse croissante, les fonctionnaires souhaitent mieux comprendre le contexte international dans lequel ils travaillent ainsi que les approches de gestion et des pratiques de pointe d'autres administrations. Par conséquent, les programmes de l'École de la fonction publique du Canada visent à :

- sensibiliser les fonctionnaires au contexte mondial (par des programmes comme Les rouages de Washington, la Série des conférenciers internationaux et le Programme avancé en leadership); et
- promouvoir les principales aptitudes et compétences professionnelles et en leadership (par des cours sur la communication et la mobilisation des intervenants, des citoyens et des employés).

Programmes de perfectionnement en leadership

Reconnaissant que les haut dirigeants de la fonction publique doivent pouvoir gérer et mener un effectif diversifié qui se démarque par différentes expériences d'apprentissage et de formation, l'École de la fonction publique du Canada soutient les administrateurs généraux dans leurs efforts d'élaboration de stratégies en gestion des talents en offrant une série complète de programmes en leadership pour les employés ayant un fort potentiel de même que dans leurs efforts d'harmonisation de l'apprentissage avec les objectifs du gouvernement et des ministères en matière d'amélioration de la gestion et des priorités opérationnelles. La prestation de programmes conçus pour l'acquisition de compétences en leadership appuyant la planification de la relève et le perfectionnement et le maintien en poste des employés demeurent une priorité.

Le résultat visé est d'assurer la formation de haut dirigeants de manière à atteindre l'excellence en matière de prestation de services aux Canadiens et de conseils auprès des ministères. Pour accomplir ce travail, l'École de la fonction publique du Canada doit continuer à renforcer ses ressources internes avec ses connaissances détaillées de

PRATIQUES NOVatrices

Étendre et renforcer les programmes de leadership en fonction des programmes d'études pour combler les principaux écarts, conclure de nouveaux partenariats, mettre au point de nouveaux outils et promouvoir l'utilisation des outils déjà existants comme la rétroaction à 360 degrés.

Sensibiliser les fonctionnaires face aux enjeux internationaux et mieux leur faire comprendre le rôle de gestion dans un contexte mondial.

Offrir aux leaders des occasions d'apprentissage entre pairs afin de discuter des enjeux et des priorités d'intérêt commun, de bâtir des réseaux et de partager des pratiques exemplaires.

L'organisation et viser l'excellence en matière de gestion.

En 2010-2011, l'École de la fonction publique du Canada continuera d'accorder la priorité à l'apprentissage en appui à la gestion des talents et d'offrir une gamme de programmes, d'ateliers et de formation en leadership, comme la nouvelle Série d'excellence en gestion, Leadership sans frontières et Compétences en coaching en vue d'harmoniser les cours de l'École de la fonction publique du Canada avec les processus de gestion ministériels.

Les superviseurs, les gestionnaires, les cadres supérieurs et les cadres dirigeants de la fonction publique doivent avoir accès à des occasions d'apprentissage qui les aideront à gérer le changement et à atteindre les objectifs de leur organisation. L'École de la fonction publique du Canada continuera à fournir aux leaders de la fonction publique des outils et des occasions conçus pour perfectionner et renforcer les compétences des personnes habilitées, des organisations complexes et des réseaux solidement implantés. En appui au renouvellement de la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada concevra et offrira des cours pour aider les superviseurs, les gestionnaires, les cadres supérieurs et les cadres dirigeants à améliorer leurs compétences en leadership pour encadrer les employés, prendre en main le changement, atteindre les objectifs de l'organisation et viser l'excellence en matière de gestion.

Compétences en leadership

- Les compétences en leadership
- Les programmes de perfectionnement en leadership
- Le renforcement des communautés de leadership

Trois initiatives soutiennent cette activité de programme :

Il existe une demande continue pour des programmes qui préparent les leaders à une fonction publique moderne, en raison des taux élevés de départs à la retraite prévus pour les employés et les cadres dirigeants et l'importance d'assurer un leadership solide.

Équivalent temps-plein	ETP	102	102	102
------------------------	-----	-----	-----	-----

collaboration, comme le portail des communautés de pratique, pour promouvoir l'interaction, l'apprentissage, le dialogue et l'échange de connaissances.

Le SHGA et l'infrastructure connexe mis au point par l'École de la fonction publique du Canada favorisent l'adoption de nouvelles technologies. L'École de la fonction publique du Canada collabore aussi avec les ministères et les organismes afin d'aborder les restrictions d'accès à Internet et faciliter ainsi l'apprentissage en ligne.

Points saillants de la planification des activités de programme

Au cours des trois prochaines années, l'École de la fonction publique du Canada travaillera à ces activités et à :

- continuer le suivi, l'évaluation et la mise à jour des programmes afin d'en assurer la pertinence et la cohérence;
- établir et maintenir une structure des ressources humaines stable pour assurer la capacité;
- élargir les partenariats avec des associations professionnelles et des organisations académiques afin d'augmenter les capacités;
- continuer d'entretenir des relations avec les collectivités fonctionnelles prioritaires et de concevoir des cours à leur intention;
- resserrer les liens avec les gestionnaires et les ministères et organismes clients en vue de répondre aux besoins en matière d'apprentissage des gestionnaires et des fonctionnaires dans l'ensemble du pays;
- tirer parti de l'utilisation des technologies, y compris les solutions mixtes, élargir l'utilisation des outils d'auto-évaluation et d'auto-éducation et des technologies collaboratives pour favoriser l'apprentissage;
- continuer à fournir aux bureaux régionaux des occasions d'apprentissage dans un plus grand nombre d'endroits, leur donner accès aux nouvelles technologies et diversifier les services offerts à leurs cadres dirigeants.

PERFECTIONNEMENT EN LEADERSHIP ORGANISATIONNEL

L'École de la fonction publique du Canada renforce la fonction publique et contribue au renouvellement de cette dernière en renforçant les compétences en leadership des leaders actuels et futurs à l'aide d'activités de perfectionnement du leadership comme des cours, des programmes, des séminaires et des événements ciblés.

Sous-activités
2.1 (compétences en leadership)
2.2 (compétences en leadership)

Dépenses prévues (en milliers de dollars)	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Recettes prévues (en milliers de dollars)	1 450	1 450	1 450

Dans le cadre de l'initiative de la Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne : *Agir pour l'avenir*, l'École de la fonction publique du Canada fournit aux étudiants de 11 universités canadiennes sélectionnées l'accès à plusieurs de ses produits d'apprentissage en ligne de la langue seconde. À cet égard, l'École de la fonction publique du Canada s'est engagée à investir pendant une période de trois ans (de 2009 à 2012) des fonds totalisant 2,5 millions de dollars. Ce projet ne vise pas seulement accroître le nombre de diplômés bilingues qui entreront à la fonction publique fédérale, mais aussi à approfondir la compréhension et la connaissance de la dualité linguistique chez les étudiants des universités participantes.

Services pour le maintien des acquis

Il existe une demande croissante d'outils et de produits en ligne destinés au maintien des acquis linguistiques et de l'apprentissage linguistique sur mesure. Le but de l'École de la fonction publique du Canada est d'offrir un accès constant et en temps opportun à des outils et à des services de maintien des acquis linguistiques dans toutes les régions du pays afin de promouvoir une culture de bilinguisme en milieu de travail.

Apprentissage en ligne

Programme de cours en ligne

Les évaluations et l'utilisation croissante de la formation en ligne témoignent d'une préférence marquée des fonctionnaires pour la formation en ligne. Étant donné les efforts consacrés actuellement à la réduction des coûts de déplacements, l'École de la fonction publique du Canada répond à la demande en élargissant l'accès à des outils et à des produits d'apprentissage en ligne personnalisés dans l'ensemble du pays.

L'École de la fonction publique du Canada soutient :

- l'élaboration et la prestation de produits d'apprentissage en ligne et d'apprentissage mixte;
- des solutions d'apprentissage intégrées grâce à l'utilisation et à l'entretien de portails d'apprentissage;
- la préparation du transfert de Campusdirect vers l'infrastructure du SHGA;
- l'augmentation du nombre de cours commerciaux offerts par l'intermédiaire de Campusdirect, de manière à pouvoir les offrir plus facilement aux ministères et aux organismes selon le principe du recouvrement des coûts;
- la possibilité de distribuer des logiciels rédacteurs et d'élaborer des normes et des lignes directrices fondées sur les meilleures pratiques.

Programme de technologie de collaboration en ligne

L'École de la fonction publique du Canada travaille à élargir son utilisation des technologies comme les conférences Web, le réseautage personnel, la baladodiffusion, les classes virtuelles et d'autres outils interactifs. Cet élargissement nécessite le perfectionnement continu de l'expertise et le renforcement de la capacité de prestation du service afin de pouvoir offrir cet apprentissage en ligne et les outils et les véhicules de

personnels des cours de gestion de l'information et des références dans les cours de formation relative à la délégation de pouvoirs.

Programmes de perfectionnement professionnel

En plus des besoins d'apprentissage précis des collectivités, l'École de la fonction publique du Canada continue d'offrir un large éventail de cours de perfectionnement des compétences en gestion et en leadership dans son répertoire de cours et par l'entremise de PE ciblés.

Dans le contexte du renouvellement de la fonction publique, des efforts visant à appuyer les besoins d'apprentissage des gestionnaires ont été consentis :

- en élargissant les relations avec la communauté des gestionnaires de la fonction publique dans l'ensemble du pays;
- en mettant au point de nouveaux produits, dans le cadre de son programme d'apprentissage en gestion du rendement.

Pour soutenir efficacement la demande dans le contexte du perfectionnement professionnel, l'École de la fonction publique du Canada s'occupera des fonctions suivantes :

- élaborer et adapter les programmes utilisant les technologies pour satisfaire les besoins de la fonction publique;
- offrir une approche d'apprentissage plus intégrée et plus mixte;
- promouvoir une approche plus intégrée pour l'échange de données entre les divers secteurs de programmes;
- mettre sur pied et maintenir en poste une communauté de pratique constituée des instructeurs internes et externes responsables des programmes de perfectionnement professionnel de l'École de la fonction publique du Canada;
- comprendre le développement collaboratif d'une nouvelle opportunité d'apprentissage des compétences de base en gestion pour les gestionnaires.

Apprentissage des langues officielles

Accès aux services de formation linguistique

L'École de la fonction publique du Canada offre à tous les fonctionnaires des services de formation linguistique de qualité et à tout résident et la possibilité d'apprendre une langue seconde et de maintenir les acquis linguistiques. En 2010-2011, l'École de la fonction publique du Canada continuera de collaborer avec les intervenants clés, de favoriser les nouveaux partenariats avec d'autres établissements d'enseignement et de tirer parti de la reconnaissance accrue d'améliorer les services et de trouver des façons novatrices de faire avancer le programme de formation linguistique. L'École de la fonction publique du Canada continuera également d'offrir des services de formation linguistique directe dans les régions du Canada où des fournisseurs de qualité ne peuvent assurer la formation. Enfin, l'École de la fonction publique du Canada continuera d'appuyer la création d'une offre de programmes principale et nationale pour les services de formation linguistique.



de leurs responsabilités en matière d'apprentissage dans leurs organisations et d'assurer une approche cohérente au sein des organisations.

Programmes pour les collectivités fonctionnelles

Conformément à ses engagements envers le renouvellement de la fonction publique et en appui aux sous-ministres à l'égard de leurs responsabilités en matière d'apprentissage au sein de leurs organismes, l'École de la fonction publique du Canada continue de travailler avec les principales collectivités fonctionnelles afin de :

- s'assurer que les spécialistes des collectivités fonctionnelles satisfont aux normes professionnelles établies par l'employeur;
- cerner les enjeux stratégiques;
- répondre aux besoins en constante évolution et adapter le contenu pour les collectivités fonctionnelles;
- fournir des services de perfectionnement professionnel continu et en temps opportun aux membres des collectivités fonctionnelles;
- élaborer des programmes liés aux secteurs prioritaires, comme la gestion de l'information, la vérification interne, les ressources humaines et des professionnels de la gestion des finances;
- donner la formation indispensable aux collectivités de la gestion de l'information, de l'acquisition, de la gestion du matériel et des biens immobiliers; mettre les cours à jour pour tenir compte des changements préconisés par la politique sur le renouvellement du Conseil du Trésor.

Par exemple, dès le 1^{er} avril 2010, l'École de la fonction publique du Canada lancera un programme de cours indispensables pour les professionnels de la gestion financière, afin qu'ils puissent acquérir des compétences de base relatives aux cadres de contrôle, au cycle de planification du gouvernement et aux systèmes financiers. De plus, à la suite de la présentation d'un rapport spécial du commissaire à l'information portant sur la mise en place des principes et

Nous amorçons une nouvelle étape dans le renouvellement de la fonction publique alors que nous constatons l'émergence de nouvelles idées et initiatives dans les ministères et les organismes, et dans divers réseaux dirigés par des employés. Les collectivités fonctionnelles et les conseils régionaux, ont relevé avec énergie et imagination les défis auxquels leurs membres sont confrontés.

[...] Nous accorderons encore plus d'importance aux collectivités fonctionnelles, lesquelles ont, à ce jour, axé leurs efforts sur le renforcement de la capacité. À cette fin, elles ont défini les priorités d'apprentissage et élaboré des stratégies à long terme en réponse aux enjeux précis que révèlent les études démographiques.

Source : *Sixième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet

des pratiques concernant l'accès à l'information au sein du gouvernement du Canada, déposé en février 2009, l'École de la fonction publique du Canada offrira un nouveau cours sur l'accès à l'information pendant le présent exercice, de même qu'elle examinera et mettra à jour le contenu sur l'accès à l'information et la protection des renseignements



L'orientation est également offerte aux cadres dirigeants qui se verront confier des responsabilités de plus haut niveau et aux sous-ministres adjoints qui devront accroître leurs capacités en matière de leadership stratégique au moyen d'une analyse des pratiques et des comportements exemplaires, et d'un examen du rôle du plan d'action sur la gestion stratégique du gouvernement.

Formation relative à la délégation de pouvoirs

Conformément à la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, l'École de la fonction publique du Canada continue d'offrir de la formation sur la délégation de pouvoirs à quatre groupes d'employés : les superviseurs, les gestionnaires, les cadres supérieurs (de niveau EX-01 à EX-03) et les adjoints des administrateurs généraux. Ces groupes sont assujettis à une formation et une évaluation obligatoires afin qu'ils puissent exercer leurs pouvoirs délégués de façon adéquate. À la suite des recommandations présentées dans l'*évaluation formative des cours de formation sur la délégation des pouvoirs* menée par la Division de l'évaluation, l'École de la fonction publique du Canada continuera de modifier le programme pour répondre aux attentes, optimiser l'utilisation des technologies et être rentable.

L'École de la fonction publique du Canada offre également de la formation relative à la délégation de pouvoirs à un nombre croissant de fonctionnaires qui se préparent à relever le défi d'une nouvelle carrière.

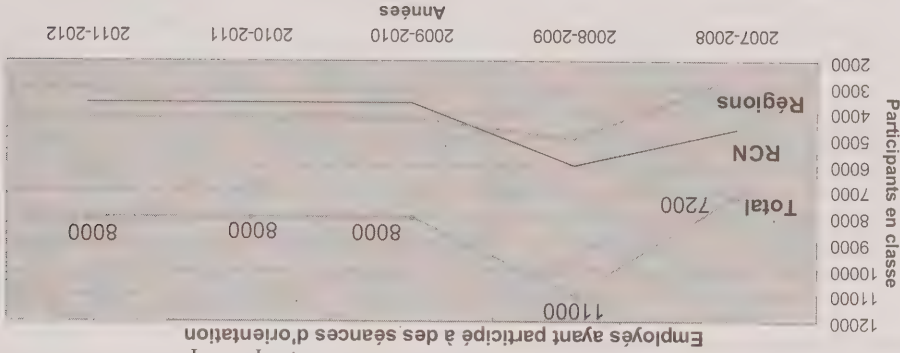
La formation indispensable, financée par l'enveloppe budgétaire de l'École de la fonction publique du Canada, est offerte :

- au moyen de techniques d'apprentissage mixte semblables à celles utilisées pour le Programme d'orientation à la fonction publique;
- grâce à la rétroaction des participants.

Perfectionnement professionnel

Certains aspects du travail des fonctionnaires fédéraux sont uniques et sources de défis. Les dirigeants, les gestionnaires et tous les autres fonctionnaires doivent connaître à fond les rouages du gouvernement. Ceux-ci comprennent les méthodologies nécessaires pour que les ministères et les organismes fédéraux puissent mener leurs activités conformément aux lois pertinentes et aux principes d'une démocratie parlementaire ouverte. Ceci comprend également les rôles et les responsabilités que doivent remplir les fonctionnaires pour servir les ministères et mettre en œuvre le plan d'action du gouvernement tout en accomplissant leurs tâches de façon impartiale sur le plan politique.

L'École de la fonction publique du Canada répond aussi à la demande constante des ministères et organismes pour des cours personnalisés. En 2010-2011, en référence à l'ensemble des priorités, l'École de la fonction publique du Canada continuera d'établir et de simplifier les protocoles d'entente (PE) avec les ministères et les organismes afin de concevoir et d'offrir des cours destinés à appuyer les administrateurs généraux à l'égard



Le programme est suivi de près afin de s'assurer qu'il se conforme aux normes de l'employeur en matière de connaissances ainsi qu'aux priorités et aux objectifs du gouvernement dans le cadre du renouvellement de la fonction publique.

- satisfaisante à la demande de plus de 8 000 participants en classe par année;
- provenant des régions et de la région de la capitale nationale;
- satisfaisante à la demande dans le cadre des ressources existantes;
- respecter son engagement envers l'examen stratégique horizontal.

ligne préalable, afin de :

Des programmes d'orientation sont offerts aux nouveaux fonctionnaires pour qu'ils acquièrent une compréhension de base du gouvernement, ainsi que des valeurs, de l'éthique et des responsabilités qui seront les leurs tout au long de leur carrière. L'École de la fonction publique du Canada utilise une méthode d'apprentissage mixte composée d'une séance de formation d'une journée en classe, accompagnée par de la formation en

Orientation à la fonction publique

Formation indispensable

- **La formation indispensable**, qui comprend le programme d'orientation à la fonction publique et la formation sur la délégation des pouvoirs.
- **Le perfectionnement professionnel**, qui comprend des programmes pour les collectivités fonctionnelles et des programmes de perfectionnement professionnel.
- **L'apprentissage des langues officielles**, qui comprend l'accès aux services de formation linguistique et des services pour le maintien des acquis.
- **L'apprentissage en ligne**, qui comprend le programme de cours en ligne (Campusdirect) et le programme de technologie de collaboration en ligne.

Quatre initiatives appuient cette activité de programme :

de la fonction publique du Canada.

- ce, en fonction des normes en matière de connaissances fixées par l'employeur;
- les cadres dirigeants reçoivent les connaissances nécessaires pour mieux comprendre et remplir leurs responsabilités;
- les évaluations de l'apprentissage et la rétroaction des participants sont obtenues régulièrement pour garantir la pertinence et l'excellence des programmes de l'École



ACTIVITÉS DE PROGRAMME

APPRENTISSAGE DE BASE

1.3 Apprentissage des langues officielles

L'École de la fonction publique du Canada contribue à la création d'un effectif professionnel en offrant les activités d'apprentissage dont les fonctionnaires ont besoin pour accomplir efficacement leurs tâches actuelles et de faire face aux défis de leur prochain emploi, dans un milieu de travail dynamique, grâce à la prestation d'activités d'apprentissage de base. Les occasions d'apprentissage développées et offertes par l'École de la fonction publique du Canada sont harmonisées avec les priorités de gestion de la fonction publique et satisfont aux exigences de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* et aux normes du savoir qui s'y rattachent.

Dépenses prévues (en milliers de dollars)	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Recettes prévues (en milliers de dollars)	38 502	38 502	38 502
Équivalent temps-plein - ETP	443	443	443

Résultat complet
 Les objectifs d'apprentissage des fonctionnaires sont atteints grâce aux activités d'apprentissage de base offertes par l'École de la fonction publique du Canada

INDICATEUR DE PERFORMANCE	OBJECTIF
Pourcentage de fonctionnaires qui affirment que leurs objectifs d'apprentissage ont été atteints grâce aux activités d'apprentissage de base de l'École de la fonction publique du Canada.	80 % des répondants affirment que leurs objectifs d'apprentissage ont été atteints.

L'activité de programme Apprentissage de base contribue à l'atteinte du résultat stratégique en fournissant les connaissances communes dont les fonctionnaires ont besoin. Afin de réaliser cet objectif, l'École de la fonction publique du Canada vise à s'assurer que :

- les participants sont en mesure de terminer le Programme d'orientation à la fonction publique et la formation sur la délégation des pouvoirs dans le délai prescrit par la Politique;
- les participants acquièrent une bonne compréhension du fonctionnement du Parlement et du gouvernement, des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, de leur rôle et de leurs responsabilités envers les Canadiens et

PRATIQUES NOUVELLES

- l'usage de nouveaux outils technologiques comme les conférences Web, le réseautage personnel, la baladodiffusion, les classes virtuelles et d'autres outils interactifs.
- accroître l'intégration des techniques d'apprentissage mixte aux cours.

promouvoir des outils et des produits de collaboration en ligne

Travailler avec des universités canadiennes choisies pour assurer l'accès à des produits en formation linguistique aux étudiants universitaires au moyen d'un projet pilote



cette fin, la planification, le suivi et l'analyse des tendances et le suivi des budgets, des dépenses, des recettes et le rendement des investissements demeurent essentiels.

Système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA)

L'École de la fonction publique du Canada mettra en œuvre son nouveau SHGA en avril 2010. Le système appuiera la gestion de tous les aspects de l'apprentissage, allant des tâches administratives telles que la préparation du calendrier des cours et le maintien des dossiers des participants à la création, à l'organisation et au maintien du contenu des programmes d'apprentissage. Le nouveau système remplacera les quatre systèmes actuels. Cette mesure devrait permettre de simplifier les processus opérationnels, d'accroître l'efficacité des opérations et de compiler l'information destinée aux apprenants pour mieux renseigner les administrateurs généraux sur l'apprentissage de leurs employés. Le SHGA donnera également accès aux outils modernes d'apprentissage en ligne et de collaboration. Ainsi, l'École de la fonction publique du Canada pourra demeurer novatrice et rester à l'avant-garde des futures activités d'apprentissage. Outre les avantages qu'il offrira à l'École de la fonction publique du Canada, le nouveau SHGA contribuera aussi largement à l'amélioration des systèmes habilitants qui ont été mis en place à l'échelle du gouvernement pour favoriser le renouvellement de la fonction publique, en particulier l'interopérabilité des systèmes et des renseignements.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

En s'assurant que les fonctionnaires dans l'ensemble du pays ont accès à la formation requise pour servir les Canadiens de façon efficace, l'École de la fonction publique du Canada offre des avantages à long terme aux Canadiens. Une fonction publique instruite et qualifiée permet de servir le Canada de façon efficace et efficiente et de donner un avantage concurrentiel au pays.

SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

L'École de la fonction publique du Canada vise un unique résultat stratégique :

Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens.

Au moyen de ce résultat stratégique, l'École de la fonction publique du Canada apporte des avantages durables aux Canadiens en s'assurant que tous les fonctionnaires dans l'ensemble du pays ont et maintiennent les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour servir les Canadiens avec excellence, aujourd'hui et à l'avenir.

En appui à son résultat stratégique et conformément à l'orientation découlant de l'examen stratégique de la gestion des ressources humaines, l'École de la fonction publique du Canada continue de resserrer ses liens avec les ministères et les collectivités fonctionnelles en renforçant les processus de promotion et de sensibilisation et en intensifiant l'utilisation des technologies pour mieux faire comprendre l'importance de l'apprentissage permanent à tous les niveaux.

Sur le plan de l'élaboration des programmes, l'École de la fonction publique du Canada doit prendre en considération :

- les priorités établies des ministères et à l'échelle du gouvernement;
- les besoins ministériels et individuels en apprentissage;
- la demande prévue en formation;
- les recettes nécessaires pour concevoir, élaborer, adapter et assurer le maintien des programmes;
- le besoin persistant de formateurs qualifiés, de facilitateurs et de spécialistes en la matière.

Pour l'École de la fonction publique du Canada, il est indispensable de mettre l'accent sur le service à la clientèle, de répondre aux besoins et d'adapter les programmes qu'elle offre aux priorités des ministères et aux besoins en matière d'apprentissage qui en découlent.

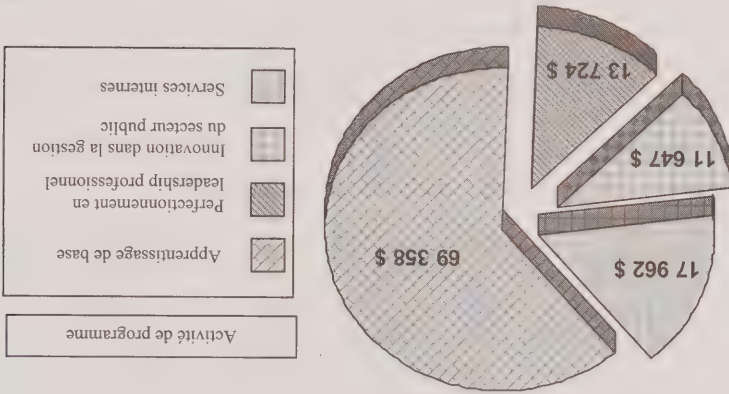
L'École de la fonction publique du Canada a identifié six groupes d'apprenants de la fonction publique afin de pouvoir bien cibler les occasions d'apprentissage et la formation indispensables :

Pour obtenir de plus amples renseignements sur ces communautés d'apprentissage, consultez le : <http://www.espc.gc.ca/leco/index-fra.asp>.

- Tous les fonctionnaires
- ▲ Spécialistes fonctionnaires
- ▲ Superviseurs
- ▲ Gestionnaires
- ◆ Cadres supérieurs
- Cadres dirigeants

(En milliers de dollars)	
Poste voté ou législatif	(L)
Libelle tronqué du poste voté ou législatif	40
	Depenses relatives au programme
	(L)
	(L)
	(L)
	TOTAL
2009-2010	114 190
2010-2011	112 691

CREDITS VOTÉS ET POSTES LÉGISLATIFS



Dépenses prévues 2010-2011 (en milliers de dollars)

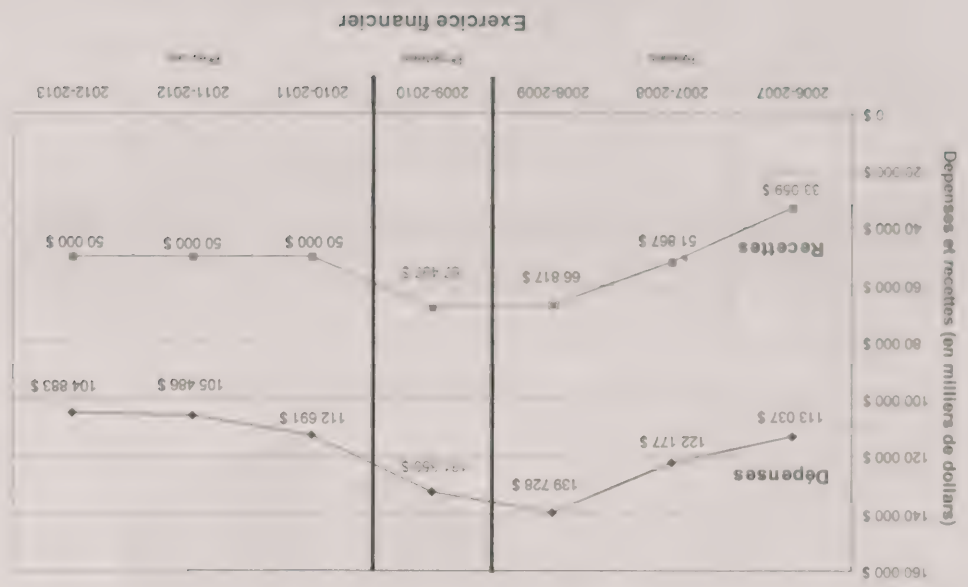
Les dépenses réelles et les recettes gagnées lors des exercices 2006-2007 à 2008-2009 se fondent sur les montants présentés dans le rapport ministériel sur le rendement de l'École de la fonction publique du Canada pour chacune de ces années. Les recettes prévues ont été établies d'après le niveau d'activité de l'exercice précédent tout en tenant compte du fait qu'un important pourcentage de ces recettes a été généré au cours du dernier trimestre de cet exercice.

PROFIL DES DÉPENSES

L'École de la fonction publique du Canada reçoit des fonds alloués à certaines parties de l'apprentissage de base, notamment des fonds exigés par la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, y compris le Programme d'orientation à la fonction publique et la formation sur la délégation des pouvoirs. Les fonds alloués soutiennent aussi l'apprentissage relatif à la compétence et au maintien des langues officielles ainsi que les composantes en apprentissage des programmes de perfectionnement en leadership qui sont éliminés progressivement, en raison de l'examen stratégique horizontal des organismes centraux responsables des ressources humaines qui a été effectué en 2008-2009. Les autres produits et services d'apprentissage conçus et offerts par l'École de la fonction publique du Canada sont offerts selon le principe du recouvrement des coûts.

La situation économique actuelle peut se traduire par une réduction des affectations budgétaires des ministères à la formation discrétionnaire et, comme on peut le constater dans le graphique suivant, la croissance des recettes de l'École de la fonction publique du Canada en 2009-2010 a ralenti par rapport aux dernières années. Si cette tendance se poursuit, elle aurait une incidence sur la capacité de l'École de la fonction publique du Canada de concevoir, d'élaborer et d'offrir des cours pour répondre aux besoins en matière d'apprentissage des ministères et des fonctionnaires. L'École de la fonction publique du Canada continuera de s'assurer qu'elle est la mieux placée pour répondre aux besoins communs en matière d'apprentissage de la fonction publique.

Tendances des dépenses et des recettes



L'information supervise la planification et l'investissement en matière de technologies de l'information et un nouveau cadre de priorisation des projets sera mis en œuvre.

Gestion de l'effectif

La gestion de l'effectif demeure un défi pour l'ensemble de la fonction publique. Les pratiques de gestion des ressources humaines doivent permettre aux cadres d'embaucher des employés qualifiés et motivés au moment opportun. Sinon, la capacité de prestation du programme pourrait diminuer de façon importante en raison des postes vacants ou du roulement excessif du personnel. L'Ecole de la fonction publique du Canada évolue et prend de la maturité en tant qu'organisation, ce qui entraîne des périodes de changement au sein de l'effectif. Elle continue de s'adapter pour favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques et répondre à la demande de produits et services d'apprentissage, ainsi que pour harmoniser les activités d'apprentissage avec les priorités du gouvernement. La nature des activités de l'Ecole de la fonction publique du Canada exige des compétences spécialisées en éducation des adultes de même que des connaissances approfondies du contexte gouvernemental, une combinaison qui n'est pas toujours facile à trouver.

L'Ecole de la fonction publique du Canada met l'accent sur la gestion des talents :

- en encourageant le perfectionnement des compétences et des aptitudes des employés déjà en fonction et en s'assurant que la connaissance du contexte gouvernemental sert de critère lors de l'embauche;
- en se servant du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) dans le but d'accroître l'embauche de diplômés universitaires de talent;
- en continuant à enrichir la communauté des gestionnaires;
- en cernant des possibilités de partenariat.

Il est essentiel d'harmoniser les activités de planification des ressources humaines avec le processus de planification opérationnelle pour disposer d'un effectif suffisant et doté des compétences requises pour faciliter le respect des priorités opérationnelles. Les plans et les initiatives en matière de dotation sont renforcés pour appuyer les gestionnaires dans le recrutement et le maintien en poste des employés qui ont les compétences voulues. Les plans d'apprentissage qui sont mis à jour annuellement contribuent aux efforts de recrutement, à la motivation des employés, à l'amélioration des compétences et des aptitudes, au maintien en poste et à la planification de la relève. Un cadre d'établissement de rapports pour la surveillance du rendement de la gestion des ressources humaines, de même que des entrevues de fin d'emploi, des sondages internes et un groupe de travail qui propose des mesures correctives, sont en place pour gérer les problèmes des employés et améliorer la capacité de conserver les employés.

L'Ecole de la fonction publique du Canada continue d'appuyer l'initiative du budget 2009 visant à accroître l'embauche d'étudiants dans la fonction publique. À cette fin, l'Ecole de la fonction publique du Canada a reçu du financement (30 000 \$) en 2010-2011 par le truchement du Plan d'action économique du Canada.



problèmes de manière à ce que l'École de la fonction publique du Canada et ses intervenants puissent en tirer profit sur le plan coûts-avantages.

Planification et conception des programmes d'études

L'apprentissage a une incidence sur la capacité du gouvernement fédéral de recruter et de maintenir en poste les talents nécessaires pour assurer des services de grande qualité. Il importe que les produits et services pertinents en matière d'apprentissage soient disponibles au bon moment pour que les clients demeurent satisfaits et d'éviter de laisser passer des occasions d'apprentissage et d'enregistrer un manque à gagner. Cela représente un défi continué que de terminer la planification des programmes de cours suffisamment tôt avant le début du prochain exercice financier pour avoir le temps de concevoir les cours et de les annoncer. L'École de la fonction publique du Canada continue à concevoir et à offrir une large gamme de produits et de services d'apprentissage opportuns pour atteindre les objectifs prioritaires du renouvellement de la fonction publique. Elle effectue en ce moment un examen officiel de ses programmes en cette matière, qui est reliée à son cycle de planification opérationnelle. Des renseignements sur les cours et les programmes sont recueillis dans le cadre de réunions interministérielles et d'enquêtes. De plus, le conseil d'administration de l'École de la fonction publique du Canada tient des séances d'information semestrielles qui visent à satisfaire les besoins en apprentissage de la fonction publique. On continuera à mettre en œuvre les techniques d'apprentissage mixte, y compris les méthodes d'apprentissage en ligne, pour optimiser l'efficacité de la prestation de la formation et l'utilisation du temps nécessaire pour apprendre.

Gestion des inscriptions

Pour éviter d'omettre des inscriptions et de perdre des recettes, l'École de la fonction publique du Canada doit pouvoir compter sur des systèmes d'inscription efficaces qui permettent de compiler et de traiter les inscriptions. Lorsque l'École de la fonction publique du Canada a été créée, quatre systèmes d'inscription étaient déjà en place. Leur vie utile achevée et ils devront être remplacés par un système plus fiable qui permettra d'assurer l'intégrité des données et la mise à jour de l'information. L'École de la fonction publique du Canada a mis à jour son portail d'inscription, a établi une base de données intégrée pour les inscriptions et mettra sur pied un nouveau système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA) au cours de la période de planification. Le SHGA permettra d'améliorer la préparation des rapports, d'accroître l'efficacité opérationnelle et de faciliter l'échange de données avec les ministères et les organismes.

Gestion des technologies de l'information

La gestion des technologies de l'information joue un rôle essentiel dans la mise sur pied du SHGA et la réalisation de ses activités courantes. L'École de la fonction publique du Canada doit pouvoir procéder efficacement à la détermination et à la gestion de ses priorités et de ses investissements au chapitre de la technologie, faire la maintenance de façon satisfaisante et contribuer à la prestation des services pour éviter le choix de solutions inadéquates. L'utilisation d'applications non fiables ou des retards dans l'établissement des infrastructures essentielles. L'incidence des technologies de



ANALYSE DES RISQUES

Mise en œuvre du Système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA)	Nouveau	<p>L'utilisation accrue de techniques d'apprentissage mixte⁴, La mise en œuvre du SHGA (voir ci-dessous) facilitera les améliorations aux processus opérationnels. L'École de la fonction publique du Canada continuera d'être à l'affût d'économies de coûts et de cerner les pratiques exemplaires novatrices au sein du ministère par l'entremise du comité d'innovation.</p> <p>Par une surveillance constante du rendement et de l'analyse de la clientèle, le comité de vérification des directeurs facilitera la prise de décision informée en appui aux priorités telles qu'elles sont indiquées dans le cadre de planification opérationnelle.</p> <p>Le nouveau système appuiera la gestion de tous les aspects de l'apprentissage (p. ex., fonctions administratives; maintien des dossiers des apprenants; création, organisation et maintien du contenu des programmes d'apprentissage), ce qui permettra d'améliorer l'intégrité des données et l'efficacité des opérations. Le système fournira aussi des outils d'apprentissage et de collaboration en ligne de pointe. De plus, il contribuera largement à améliorer l'infrastructure habilitante pangouvernementale, soutenant ainsi le renouvellement de la fonction publique.</p>
--	---------	--

Dans le cadre de ses efforts de gestion du risque, l'École de la fonction publique du Canada continue de surveiller et d'analyser les risques d'importance stratégique pour la réussite et le rendement organisationnels, en portant une attention particulière à la planification et à la conception des programmes d'études, à la gestion des inscriptions, à la gestion des technologies de l'information et à la gestion de l'efficacité. Ces risques sont gérés de façon proactive à l'aide de mesures visant à assurer la continuité du processus d'innovation, notamment au chapitre des pratiques, ainsi qu'à anticiper et à traiter les

⁴ Les techniques d'apprentissage mixte combinent différentes méthodes d'apprentissage telles que les cours en ligne.

CONTRIBUTION DES PRIORITÉS À L'ATTEINTE DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Appui aux collectivités fonctionnelles	Continu	L'initiative contribue à ce que les fonctionnaires aient les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités et servir les Canadiens.	Cela est une priorité parce que le greffier du Conseil privé, dans son seizième rapport, a mis en évidence la nécessité de se concentrer davantage sur les collectivités fonctionnelles. Plans pour donner suite à la priorité L'Ecole de la fonction publique du Canada poursuivra sa collaboration avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) pour mettre en œuvre une méthode stratégique axée sur les collectivités prioritaires et rendre la fonction publique plus professionnelle par le réseautage et l'apprentissage entre pairs, notamment les connaissances spécialisées et les compétences qui sont nécessaires aux experts fonctionnels pour exécuter leurs fonctions.
Mise en œuvre d'un cadre de perfectionnement en leadership	Nouveau	Le principal objectif du cadre de perfectionnement en leadership est de définir précisément l'approche générale en matière de perfectionnement en leadership dans l'ensemble de la fonction publique. La mise en œuvre de la programmation de l'Ecole de la fonction publique du Canada pour soutenir le cadre de perfectionnement en leadership contribue directement à la deuxième activité du programme, perfectionnement en leadership.	Le cadre de perfectionnement en leadership au moyen de programmes et de services.

Priorités en matière de gestion	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Établir de nouvelles normes de gestion en vue d'améliorer l'efficacité des opérations	Continu	Les nouvelles normes de gestion croient mener à bien cet objectif fonction publique du Canada de la capacité de l'Ecole de la fonction publique du Canada de mener à bien cet objectif stratégique.	L'Ecole de la fonction publique du Canada concentrera ses efforts à améliorer l'intégration de son processus de planification et à se servir de la façon la plus efficace qui soit des ressources pour l'exécution des activités d'apprentissage, notamment.

2 Pour une description de l'activité de programme, veuillez consulter le budget principal des dépenses en ligne à l'adresse <http://www.lbs-sci.gc.ca/esl-prc/index-fr.asp>.

3 Les prévisions concernant les recettes sont établies d'après le niveau d'activité de l'année précédente, tout en tenant compte du fait qu'un important pourcentage des recettes de l'École de la fonction publique du Canada est généré durant le dernier trimestre de l'exercice financier et on s'attend à ce que le montant des recettes générées dépasse celui des recettes prévues.

- A. Les dépenses prévues pour les services internes en 2010-2011 sont de 19,1 millions de dollars de moins que le montant prévu en 2009-2010 afin de compenser les recettes prévues de 50 millions de dollars.
- B. (L) Poste législatif — les recettes perçues par l'École de la fonction publique du Canada au cours d'un exercice financier peuvent être dépensées pendant l'exercice en cours ou à venir.
- C. Report du budget de fonctionnement de 2008-2009.
- D. Comprend les services suivants reçus gratuitement : locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, et contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses (SCT).

Nota :

(en milliers de dollars)						
Activités de programme ²	Dépenses projetées 2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada	
		Dépenses prévues				
Apprentissage de base	66 664	69 358	66 307	65 792	<u>Affaires gouvernementales</u>	
Perfectionnement en leadership organisationnel	18 174	13 724	11 171	11 174	<u>Affaires gouvernementales</u>	
Innovation dans la gestion du secteur public	9 367	11 647	11 347	11 347	<u>Affaires gouvernementales</u>	
Services internes (Nota A)	37 145	17 962	16 661	16 570		
Total des dépenses prévues	131 350	112 691 ³	105 486	104 883		
Montants inclus dans le total des dépenses	--	--	--	--		
Recettes disponibles reportées à un exercice ultérieur (L) (Nota B)	9 657	--	--	--		
Autres rajustements (Nota C)	876					
Coût des services reçus sans frais (Nota D)	15 194	14 227	14 255	14 227		

Résultat stratégique : Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens	
Indicateurs de performance	Objectifs
(Changement du niveau de connaissance commune des participants grâce à la formation reçue (orientation et formation sur la délégation des pouvoirs) à l'École de la fonction publique du Canada. Pourcentage de participants qui affirment que leurs objectifs d'apprentissage ont été atteints grâce à la formation en leadership et en gestion offerte par l'École de la fonction publique du Canada. Degré de satisfaction des participants concernant la formation offerte par l'École de la fonction publique du Canada.	L'École de la fonction publique du Canada poursuivra ses analyses comparatives en 2010-2011 et mettra en œuvre les recommandations de l'Évaluation formative de la formation sur la délégation des pouvoirs. L'orientation à la fonction publique sera évaluée en 2011-2012. 80 % des répondants affirment que leurs objectifs d'apprentissage ont été atteints. Les activités d'apprentissage reçoivent une note de 4 sur une échelle de 5 points sur le plan de la satisfaction

TABEAU RÉCAPITULATIF PORTANT SUR LA PLANIFICATION

Le tableau ci-dessus présente un sommaire du total des ressources humaines planifiées pour l'École de la fonction publique du Canada au cours des trois prochains exercices financiers.		
Équivalent temps-plein – ETP	2010-2011	2011-2012
	940	940
	2012-2013	940

RESSOURCES HUMAINES

- de définir clairement l'approche globale en perfectionnement en leadership dans toute la fonction publique;
- appuiera les administrateurs généraux dans le perfectionnement des leaders au sein de leurs organisations respectives;
- de poursuivre sa collaboration avec les organismes afin d'agir en synergie et de multiplier les liens entre les programmes;
- de mettre l'accent sur le recouvrement des coûts.

Les prévisions concernant les recettes sont établies d'après le niveau d'activité de l'année précédente, tout en tenant compte du fait qu'un important pourcentage des recettes de l'École de la fonction publique du Canada est généré durant le dernier trimestre de l'exercice financier et on s'attend à ce que le montant des recettes générées dépasse celui des recettes prévues.

- d'être plus efficient et efficace;
- d'harmoniser pleinement ses programmes avec les besoins d'apprentissage des ministères et des organismes :
- par la refonte du Programme d'orientation à la fonction publique en vue de réduire le temps en classe et d'accroître l'utilisation de la formation en ligne;
- par la restructuration des programmes de perfectionnement en leadership afin qu'ils répondent aux besoins du renouvellement de la fonction publique;
- par une utilisation plus répandue de la technologie en ligne et de techniques d'apprentissage mixte comme les classes virtuelles, les cyberconférences, le réseautage social, la baladodiffusion et autres outils interactifs;
- de continuer à travailler en collaboration avec les organismes centraux à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un cadre de perfectionnement en leadership qui :
 - cernerait et comblerait les lacunes sur le plan de l'apprentissage tout au long du continuum du leadership;

humaines.

Un objectif de l'examen stratégique horizontal de la gestion des ressources humaines du gouvernement du Canada, effectué en 2008-2009, était d'assurer l'efficacité et l'efficacité de la gestion des ressources humaines en éliminant le doublement des activités. Avec la collaboration de partenaires à l'examen, l'École de la fonction publique du Canada a cerné des façons :

Le tableau ci-dessus résume le total des dépenses prévues par l'École de la fonction publique du Canada au cours des trois prochains exercices financiers. Les écarts budgétaires des montants d'un exercice à l'autre sont principalement attribuables à l'examen stratégique horizontal des organismes centraux responsables des ressources

	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	112 691	105 486	104 883
Revenus prévus (en milliers de dollars)	50 000	50 000	50 000

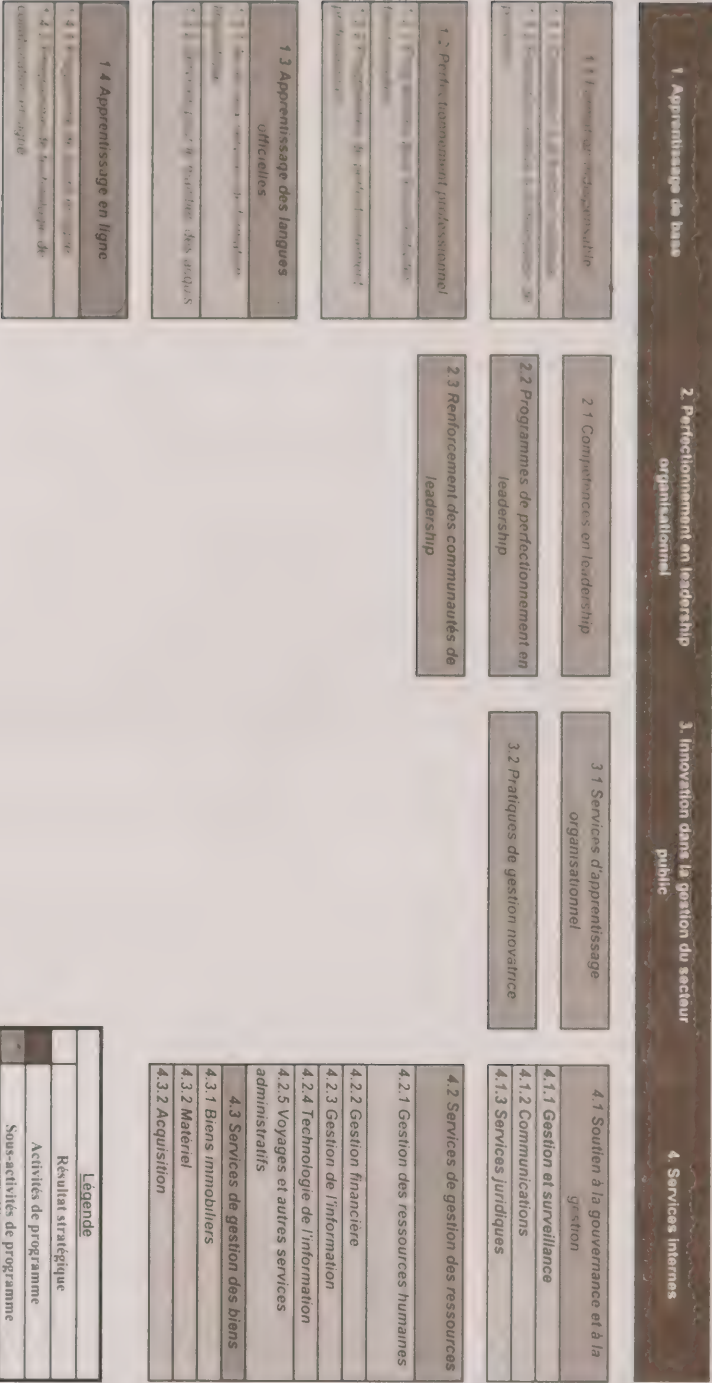
RESSOURCES FINANCIÈRES

SOMMAIRE DE LA PLANIFICATION

ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

L'organigramme ci-dessous illustre le cadre complet des activités, des sous-activités et des sous-sous-activités de programme de l'École de la fonction publique du Canada qui, une fois exécutées, contribuent à l'atteinte du résultat stratégique.

Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens



- l'apprentissage de base;
- le perfectionnement en leadership organisationnel;
- l'innovation dans la gestion du secteur public;
- les services internes (appuie les trois autres activités de programme).

Quatre activités de programme contribuent à l'atteinte de ce résultat stratégique :
 L'École de la fonction publique du Canada vise un unique résultat stratégique : « Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour exercer leurs responsabilités envers les Canadiens. »

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

- **Pouvoir de gestion de la propriété intellectuelle** (*Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, paragraphe 18(1)(b))
 Avec l'approbation du Conseil du Trésor, le conseil [d'administration] peut fixer le montant ou le mode de calcul des redevances à verser [...] pour rendre disponibles, notamment par vente ou octroi de licence, les droits d'auteurs, marques de commerce ou droits de propriété analogues détenus par l'École ou placés sous son administration ou son contrôle.
- **Pouvoir de dotation** (*Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, paragraphe 15(2))
 [...] le président peut recruter, au nom de l'École, des chargés de cours et des chercheurs et, avec l'approbation du Conseil du Trésor, fixer leurs conditions d'emploi, y compris leur rémunération.
- **Pouvoir de réaffectation des recettes** (*Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, paragraphe 18(2))
 Sous réserve des conditions fixées par le Conseil du Trésor, l'École peut, au cours de deux exercices consécutifs, dépenser à ses fins les recettes tirées de ses redevances d'exploitation perçues durant le premier de ceux-ci.

Les priorités des programmes de l'École de la fonction publique du Canada sont axées sur l'atteinte des résultats conformément à la *Politique en matière d'apprentissage de la fonction publique* (la *Politique*) (la Politique) du Conseil du Trésor, qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2006. La Politique souligne la valeur de l'apprentissage et l'importance de la création d'une culture axée sur l'apprentissage dans la fonction publique. Elle établit les responsabilités en matière d'apprentissage des employés, des organisations et de l'employeur, et elle précise les exigences de l'employeur en matière de formation.

En tant que fournisseur de services communs en matière d'apprentissage, l'École de la fonction publique du Canada fait partie intégrante du renouvellement de la fonction publique, en offrant une large gamme de cours visant à faire progresser la mise en œuvre de cette initiative de renouvellement. L'École de la fonction publique du Canada appuie les quatre piliers du renouvellement de la fonction publique :

- La planification** : en élaborant du matériel de formation sur la planification intégrée et en soutenant la collectivité de la planification du gouvernement;
- Le recrutement** : en gérant le Programme d'orientation à la fonction publique destiné aux nouveaux fonctionnaires et en travaillant à la mise en œuvre du programme *L'admission à l'emploi et à l'avancement* en recherche (ECLAIR) en collaboration avec la Commission de la fonction publique. Ce programme vise le recrutement des étudiants universitaires afin qu'ils puissent participer à des projets de recherche portant sur les politiques et sur l'administration publique et à leur ouvrir la voie vers une possible embauche au sein de la fonction publique à la fin de leurs études;

- Le perfectionnement des employés** : en continuant à fournir au moment opportun des services pertinents aux fonctionnaires à toutes les étapes de leur perfectionnement professionnel et à favoriser la constitution d'un effectif professionnel et hautement qualifié;

- L'infrastructure habilitante** : en continuant à appuyer l'apprentissage en ligne, à offrir des outils de collaboration et à mettre en œuvre le Système harmonisé de gestion de l'apprentissage (SHGA), qui favorisera le renouvellement de la fonction publique en fournissant une infrastructure habilitante que l'École de la fonction publique du Canada et d'autres ministères pourront utiliser, et qui encouragera l'innovation et la technologie collaborative dans ce même milieu de travail.

La Loi confère les pouvoirs et la marge de manœuvre suivants, qui visent à ancrer la stabilité et la continuité opérationnelle d'une année à l'autre et qui permettent à l'École de la fonction publique du Canada de réaliser son mandat :

fonctionnaires acquièrent les connaissances et les compétences nécessaires pour exercer aussi efficacement que possible leurs fonctions présentes et futures. En offrant une grande variété d'occasions d'apprentissage et en développant une culture axée sur l'apprentissage au sein de la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada a une incidence directe sur l'expansion de la base des connaissances des fonctionnaires. Cela profite également aux Canadiens en général, puisque meilleures sont les compétences des fonctionnaires, meilleur est le service que reçoit le public.

L'École de la fonction publique du Canada est un établissement public qui a, en vertu de la Loi, le mandat suivant :

- inciter à la fierté et à l'excellence dans la fonction publique;
- stimuler le sens commun du résultat, des valeurs et des traditions dans la fonction publique;
- appuyer la croissance et le perfectionnement des fonctionnaires;
- aider à assurer que les fonctionnaires disposent des connaissances, des aptitudes et des compétences dont ils ont besoin pour accomplir efficacement leur travail;
- aider les administrateurs généraux à répondre aux besoins en matière d'apprentissage de leurs organisations;
- viser l'excellence en matière de gestion et d'administration publiques.

Conformément à la Loi, l'École de la fonction publique du Canada est dirigée par un conseil d'administration qui assure la direction et la gestion des activités de l'École de la fonction publique du Canada. Le conseil joue un rôle majeur au sein de la structure de gouvernance de l'organisation; on le consulte au sujet des orientations stratégiques de l'École de la fonction publique du Canada. Le conseil d'administration, qui se réunit au moins deux fois par année, est composé d'un nombre égal de représentants des secteurs public et privé (du monde des affaires et de l'enseignement) et est responsable de ce qui suit :

- donner des conseils au président de l'École de la fonction publique du Canada pour l'appuyer dans son rôle à titre d'agent chargé de rendre des comptes;
- surveiller le fonctionnement et la gestion de l'École de la fonction publique du Canada;
- établir l'orientation stratégique et surveiller le rendement, à l'appui des rapports à présenter au Parlement;
- fournir de l'expertise provenant des secteurs privé et public pour permettre de tirer profit de l'expérience et des pratiques exemplaires qui ont mené au succès;
- établir le lien avec les travaux du comité de vérification ministérielle en ce qui a trait à la surveillance des principaux domaines de contrôle et de surveillance ministériels.

✓ Pour obtenir de plus amples renseignements sur la structure de gouvernance de l'École de la fonction publique du Canada, consultez le <http://www.cspc-cfpcc.gc.ca/aut/gst-fr.aspx>.



L'École de la fonction publique du Canada se fonde sur le concept d'offrir aux fonctionnaires une approche unifiée en matière d'apprentissage. À titre de fournisseur de services d'apprentissage communs pour la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada renforce la capacité des fonctionnaires de tous les niveaux et dans l'ensemble du pays à s'acquitter efficacement de leurs tâches et être bien préparés pour leurs prochains défis professionnels. Les séances d'orientation à l'intention des nouveaux employés et des nouveaux cadres dirigeants favorisent l'adoption des valeurs et de l'éthique chez les fonctionnaires, ainsi que la compréhension de l'institution pour laquelle ils travaillent. La prestation d'une grande variété d'autres programmes contribue au perfectionnement en leadership, à l'obligation de rendre compte et à l'excellence, dotant les fonctionnaires de toutes les parties du Canada de la capacité de donner un excellent service à la population canadienne.

En outre, les programmes de l'École de la fonction publique du Canada sont mis au point et dispensés dans le but d'aider les fonctionnaires à exercer efficacement leurs fonctions, de prêter assistance aux collectivités fonctionnelles (qui sont formées de fonctionnaires qui partagent des objectifs, des fonctions et des intérêts professionnels communs dans le cadre de leur travail, en traitant leurs problèmes réciproques et en établissant des réseaux) et

L'École de la fonction publique du Canada aide également à veiller à ce que les nouvelles directives soient mises en œuvre en offrant aux fonctionnaires des occasions d'aider les gestionnaires à comprendre et à mettre en œuvre leurs pouvoirs délégués.

RESPONSABILITÉS

Creec le 1^{er} avril 2004, en vertu de la *loi sur l'accès à l'information* et la *loi sur la protection des renseignements personnels*, la principale régie par la *loi sur l'accès à l'information* et la *loi sur la protection des renseignements personnels* du Canada est de veiller à ce que les responsables de l'École de la fonction publique du Canada

Il m'apparaît clairement que la fonction publique ne pourrait continuer de jouer son rôle national essentiel si on ne mettait pas fermement l'accent — à long terme — sur son renouvellement, lequel exige non seulement le recrutement pour compenser les départs à la retraite, mais aussi la formation et le perfectionnement des employés, et la recherche de nouvelles compétences et façons de faire adaptées aux défis de l'avenir.



MESSAGE DU MINISTRE

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011* de l'École de la fonction publique du Canada, le partenaire en apprentissage du gouvernement du Canada. Ce rapport porte sur la période allant de 2010-2011 à 2012-2013.

En vertu du pouvoir décisionnel que lui confère la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, l'École de la fonction publique du Canada contribue à l'atteinte des résultats attendus par les Canadiens en s'assurant que les fonctionnaires à tous les niveaux et dans toutes les régions du pays ont accès à de la formation et à d'autres occasions d'apprentissage qui leur permettront d'obtenir les connaissances et les compétences nécessaires à l'exercice efficace de leurs tâches.



L'École de la fonction publique du Canada continuera de jouer un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du gouvernement du Canada en centrant ses efforts sur quatre grands domaines : l'orientation et la certification, la gestion et le perfectionnement professionnel, le perfectionnement en leadership, et la formation et le maintien des acquis en langue seconde. Elle continuera également à mettre en œuvre des mesures afin de s'assurer que ses programmes demeurent efficaces, efficaces et pertinents.

Reconnue tant à l'échelle nationale qu'internationale en tant que chef de file en apprentissage dans la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada est bien placée pour appuyer les administrateurs généraux qui orchestrent la gestion des talents au sein de leurs organisations. Elle occupe une position favorable pour faciliter le perfectionnement des employés, une priorité clé du renouvellement de la fonction publique.

De concert avec les leaders de la fonction publique et les collectivités fonctionnelles, ainsi que les fonctionnaires, l'École de la fonction publique du Canada continuera de viser l'excellence pour les Canadiens, grâce à une main-d'œuvre professionnelle et hautement qualifiée, basée sur des valeurs communes et outillée pour servir les Canadiens avec excellence et fierté.

L'honorable Stockwell Day
Président du Conseil du Trésor

Table des matières

1	MESSAGE DU MINISTRE
3	SECTION I – SURVOL DU MINISTÈRE
3	RENSEIGNEMENTS SOMMAIRES
3	RAISON D'ÊTRE
3	RESPONSABILITÉS
6	RÉSULTAT STRATÉGIQUE
7	ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME
8	SOMMAIRE DE LA PLANIFICATION
8	RESSOURCES FINANCIÈRES
9	RESSOURCES HUMAINES
9	TABEAU RÉCAPITULATIF PORTANT SUR LA PLANIFICATION
11	CONTRIBUTION DES PRIORITÉS À L'ATTEINTE DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE
12	ANALYSE DES RISQUES
15	PROFIL DES DÉPENSES
16	CRÉDITS VOTÉS ET POSTES LÉGISLATIFS
17	SECTION II – ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME
17	RÉSULTAT STRATÉGIQUE
19	ACTIVITÉS DE PROGRAMME
19	APPRENTISSAGE DE BASE
25	PARTICIPATION EN PARTENARIAT EN LIAISON ORGANISATIONNELLE
29	INNOVATION DANS LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC
31	SERVICES INTERNES
37	SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
37	LISTE DES TABLEAUX DE RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
37	AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT



École de la fonction
publique du Canada
Canada School
of Public Service

École de la fonction publique du Canada

Votre partenaire en apprentissage

Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011



Stockwell Day

L'honorable Stockwell Day
Président du Conseil du Trésor

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :
Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>



École de la fonction publique du Canada

Budget des dépenses
2010-2011

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



3 1761 11548905 6